

Bachelorarbeit

Kulturmanagement im Wandel- eine Profilanalyse am Beispiel des Orches- termanagements

Vorgelegt von: Marie-Christine Drunat

Matrikelnummer: 2012 2238

Vorgelegt am: 16. Februar 2016

Erstprüfer: Prof. Dr. Thormeyer

Zweitprüfer: Prof. Mann

Hochschule Magdeburg-Stendal

Fachbereich für Kommunikation und Medien

Studienfach Journalistik/Medienmanagement

Schwerpunkt: Medienmanagement

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Finanzierung.....	3
2.1.	Öffentliche Kulturförderung.....	4
2.2	Ergänzende Finanzierungsmöglichkeiten.....	9
3	Konkurrenzfeld Kultur- und Kreativwirtschaft.....	24
4	Entwicklung der Marketingperspektive und Social Media Marketing.....	27
4.1	Social Media Marketing bei Orchestern.....	32
4.2	Strategieentwicklung für Social Media Marketing.....	37
5	Identität und Markenbildung in der Kulturbranche.....	40
6	Aktive Generierung durch Audience Development.....	43
7	Handlungsfeld Kulturpolitik.....	48
7.1	Nationale Ebene: Deutscher Musikrat.....	48
7.2	International: TTIP und TiSA.....	50
7.3	Bedeutung der Kulturpolitik auf kommunaler Ebene.....	51
8	Arbeitsmarkt für Kulturmanager.....	54
9	Kulturmanagement in weiteren Erscheinungsformen.....	59
10	Zusammenfassung, Tendenzen und Handlungsempfehlung.....	62
	Abbildungsverzeichnis.....	66
	Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen und Fachbegriffe.....	69
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	70
	Sonstige Quellen, Online Videos.....	74
	Selbstständigkeitserklärung.....	75

1 Einleitung

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist der Wirtschaftssektor des Kulturmanagers.¹ Seine Aufgabe ist es, als Vermittler zwischen Kultur und Wirtschaft zu agieren und Kulturangebote zu ermöglichen.² In den letzten 25 Jahren hat sich die Kultur- und Kreativwirtschaft stark weiterentwickelt. Das Angebot ist quantitativ gestiegen, wodurch zwischen den einzelnen Sparten ein harter Kampf um die Kulturnutzung der Rezipienten entstanden ist. Um das potenzielle Publikum zu interessieren und für sich zu gewinnen, sind Instrumente wie strategisches Management und ein Bewusstsein für Marken und Marketing wichtiger geworden. Die Social Media beeinflussen die Kultur- und Kreativwirtschaft auf eine bisher schwer einschätzbare Weise; jedoch erschließt sich ebenso eine neue Ebene der Kommunikation. Durch die hohen Schulden der Haushalte wird das Thema der öffentlichen Kulturförderung immer prekärer; neue Konzepte der Finanzierung sind gefordert.

Diese kurze Vorschau einiger Faktoren zeigt einen Wandel grundlegender Charakteristika einer ganzen Branche. Der Wandel verlangt ebenfalls eine Anpassung der dort arbeitenden Akteure. Wenn man sich Stellenausschreibungen für Kulturmanager ansieht, besteht diese Profession nicht mehr nur aus dem Fernhalten planerischer Aufgaben von den Kreativen. Die Kernaufgaben des Finanz-, Personal- und Eventmanagements bleiben erhalten. Es gesellen sich zunehmend betriebswirtschaftliche, vermarktungstechnische, gesellschaftliche, mediale, kulturpolitische und künstlerische Kompetenzen in den allgemeinen Anforderungskatalog eines Kulturmanagers. Aber nicht nur die Veränderung in der konkurrierenden Kulturwirtschaft beeinflusst die Arbeit der Kulturmanager, es ist vor allem die Nachfrage der Gesellschaft, die die Kulturwirtschaft mitbestimmt. Da die Gesellschaft ebenfalls seit Jahren einer starken Entwicklung sowohl in Bezug

¹ Anmerkung: Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird bei bestimmten Begriffen nur die maskuline Form verwendet, es gilt jedoch ebenso die weibliche Interpretation.

² Vgl. Burschow, Christopher; Winter, Carsten: Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager. Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland 2010, http://www.researchgate.net/profile/Christopher_Buschow/publication/259459588_Der_Arbeitsmarkt_fr_Kulturmanager_Entwicklung_der_Qualifikationsanforderungen_im_Berufsfeld_Kulturmanagement_in_Deutschland_The_job_market_for_cultural_managers_The_development_of_qualification_requirements_in_the_professional_field_cultural_management_in_Germany/links/00b7d52bc5997b82e3000000.pdf, aufgerufen am 24.11.2015.

auf Kommunikation und Medien als auch in ihrer Freizeitgestaltung unterliegt, gehören die Kulturnutzerforschung und das Audience Development ebenso zum Handwerkszeug der Kulturmanager.

Aufbau und Methodik

In dieser Arbeit wird der Beruf der Kulturmanager unter den aktuell vorherrschenden Entwicklungen betrachtet und es werden die Anforderungen analysiert, die an dieses Berufsbild gestellt werden. Das konkrete Profil eines Kulturmanagers bezieht sich auf den jeweiligen Arbeitsplatz, daher kann kein Standard-Anforderungsprofil gezeichnet werden. Es gibt viel mehr Aufgabenfelder, die ein Kulturmanager je nach den Bedürfnissen der Unternehmung in verschiedener Gewichtung erfüllen können muss. Diese Aufgabenfelder werden in den folgenden Kapiteln zwei bis sieben beschrieben. Zum Gestaltungsbereich zwischen Kultur und Gesellschaft wird das Feld des Audience Development erläutert und ein Beispiel gegeben. Wie der Arbeitsmarkt für Kulturmanager aktuell aussieht, wird in Kapitel acht analysiert. Des Weiteren werden verschiedene Erscheinungsformen des Kulturmanagements betrachtet, bei denen die Gewichtung der Aufgabenbereiche unterschiedlich ausfällt (siehe Kapitel neun). Um ein breites Spektrum an Beispielen zu nutzen, aber gleichzeitig Zusammenhänge gut sichtbar herausstellen zu können, wird der Kulturmanager in der klassischen Musikbranche ins Zentrum der Betrachtungen gerückt. Es wurden dazu die Klangkörper der öffentlich geförderten Orchester ausgewählt, weil diese einer besonders starken Veränderung unterliegen und zudem kontroverse Themen wie Traditionsbewusstsein und moderne Handlungsweisen verdeutlicht werden können. Anschließend werden die Ergebnisse der Analyse zusammengefasst, Tendenzen und Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Die methodische Vorgehensweise ist eine Analyse verschiedener Beiträge des Deutschen Musikrates, des Deutschen Musikinformationszentrums, des Fachverbandes Kulturmanagement und weiterer Fachbeiträge und Studien (siehe Literatur- und Quellenverzeichnis).

2 Finanzierung

Eine Kernaufgabe des Kulturmanagers war und ist das Finanzmanagement. Unter den Belastungen der öffentlichen Haushalte leidet die öffentliche Kulturförderung, wie man im folgenden Kapitel näher ausführt. Ein reines Mehrwirtschaften kann keine Lösung bringen, da öffentlich geförderte Kulturbetriebe im Sinne einer Non-Profit-Organisation handeln.³ Neben der öffentlichen Kulturförderung gibt es einige Instrumente privater Hand, die ein Finanzierungskonzept ergänzen können. Die Herausforderung ist, innovativ und flexibel mit mehreren Instrumenten umzugehen und ein Finanzierungskonzept zu entwerfen, welches trotz schlechter Haushaltssituationen der Länder und Gemeinden Planungssicherheit für den Kulturbetrieb gewährleistet.

In Deutschland werden öffentliche Kultureinrichtungen zu rund 80 % durch öffentliche Mittel finanziert. In den Vereinigten Staaten beläuft sich die öffentliche Kulturförderung lediglich auf 10 %. Zu 40 % sind es private Finanzierungsmittel, 50 % stammen aus den selbst erwirtschafteten Einnahmen.⁴

Diese zwei Bestandsaufnahmen verschiedener Länder machen deutlich: Es gibt weitere Konzepte, um Kultur zu finanzieren. Natürlich herrschen in den USA und in Deutschland verschiedene Rahmenbedingungen vor, doch können gewisse Trends und Nachahmungseffekte entstehen, wie z. B. im Bereich der Stiftungen. Im Sinne des Cultural Entrepreneurship ist es die Hauptfunktion eines Kulturmanagers, sich um alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu sorgen, um sich aus der Abhängigkeit der öffentlichen Förderung zu befreien (siehe Kapitel 9).

³ Vgl. Willnauer, Franz: Musikfestivals und Festspiele in Deutschland 2012, http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/jacobshagen.pdf, aufgerufen am 29.10.2015, S. 10–11.. Es geht nicht um Gewinn und Umsatz, sondern um Betriebsaufwendungen und Betriebserträge, die dann ein Bild der Zuschussbedürftigkeit der Institution geben.

⁴ Vgl. Fundraising in Musikvereinigungen, http://www.orchesterverbaende.de/download/doks/BDO-Schriftenreihe-Nr.7_Fundraising_in_Musikvereinigungen.pdf, aufgerufen am 08.12.2015.

2.1. Öffentliche Kulturförderung

Warum es in Deutschland öffentliche Kulturförderung gibt

„Kultur ist soziale Ordnung, welche schöpferische Tätigkeiten begünstigt. Vier Elemente setzen sie zusammen: Wirtschaftliche Vorsorge, politische Organisation, moralische Tradition und das Streben nach Wissenschaft und Kunst.“⁵

Dem Philosophen Durant zufolge „ ... dienen Kunst und Kultur nicht nur der Unterhaltung, Verschönerung des Lebens oder individuellen ästhetischen Entwicklung. Kultur ist vielmehr notwendig, um ein funktionsfähiges Gemeinschaftsleben zu organisieren.“ Der hier zugrunde gelegte Kulturbegriff ist weit und schließt sowohl den normativen, den totalitätsorientierten Kulturbegriff, den differenztheoretischen als auch den bedeutungs- und wissensorientierten Kulturbegriff nach Reckwitz mit ein.⁶ In dem Versuch, Kultur zu definieren ist ein Konsens eingetreten, dass der Begriff in vielen Kontexten verschieden benutzt wird. Der Kulturbegriff, um den es in dieser Arbeit vorrangig geht, ist der normative Kulturbegriff. Dieser zielt auf „... ästhetische Phänomene, Objekte und Praktiken [ab], die in einer Gesellschaft hochgeschätzt und durch Traditionsbildung bewahrt werden.“⁷ Es geht um jegliche Formen von bildender und darstellender Kunst, Musik und Literatur, dessen Akteure beispielsweise in Theatern, Opernhäusern, Konzerthäusern, aber auch in Musik- und Tanzschulen aktiv sind und dort in Kontakt zur Gesellschaft stehen.

In dem Zitat Durants ist die Rede von Kultur als soziale Ordnung. Die Förderung von Kunst und Kultur wäre demnach als eine Aufgabe staatlichen und kommunalen Handelns zu werten. Durch die Förderung sollen die nötigen Strukturen bereitgestellt werden, damit die Möglichkeit der kulturellen Teilhabe jedem in der Gesellschaft offen steht.⁸

⁵ Kulturfinanzbericht 2014. Wiesbaden, S. 15., Zitat William James Durant, US-amerikanischer Philosoph.

⁶ Vgl. Nünning, Ansgar: Vielfalt der Kulturbegriffe, <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all>, aufgerufen am 28.01.2016. Kategorisierung nach Reckwitz, Andreas: Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms, Weilerswist 2000.

⁷ Ebenda.

⁸ Vgl.(wie Anm. 5), S. 15.

Um dieser Forderung nachzukommen, Kultur als ein Staatsziel für eine funktionierende Gesellschaft zu schützen und zu wahren, wurden diese Ziele im deutschen Grundgesetz verankert.

Artikel 5 Abs. 3 Satz 1 GG: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“

Nach dem Bundesverfassungsgericht wohnt diesem Grundrecht neben seiner Eigenschaft als Schutzrecht „... auch Ausdruck einer Staatszielbestimmung der Bundesrepublik als ‚Kulturstaat‘ [inne] und begründet die Verpflichtung staatlicher Kulturförderung, was in Artikel 35 des Einigungsvertrages von 1990 auch explizit bestätigt wurde.“⁹ Dieses Grundgesetz schützt die Freiheit von Kunst und Kultur, denn eine Instrumentalisierung für politische Zwecke wie zu NS-Zeiten soll nie mehr durch einen mangelhaften Gesetzestext ermöglicht werden. Die Kultur wird zudem finanziell unterstützt, damit die Autonomie nicht durch anderweitige, wirtschaftliche Zwänge beeinflusst wird.

In jeder Länderverfassung ist die Kulturstaatsbestimmung formuliert, somit liegt die Verantwortung für Kultur und Kulturförderung bei den Ländern.¹⁰ Der Kulturföderalismus hat bereits eine lange Geschichte, begründet in der Zeit bis 1871. In dieser Zeit bestand Deutschland aus selbstständigen Feudalstaaten und freien Reichsstädten, die nur ihre eigenen Kulturbelange regelten. Bis heute wurde das System fortgeführt, mit Ausnahmen wie der zentralstaatlichen Ebene für kulturelle Außenpolitik.¹¹ Zum Teil fördert der Bund bestimmte Kulturmaßnahmen, ansonsten ist Kultur hauptsächlich Ländersache.

Nach Angaben des Kulturfinanzberichts 2014 beliefen sich die Kulturausgaben der öffentlichen Hand auf insgesamt 9,4 Mrd. Euro, die zu 44,8 % von den Gemeinden, zu 41,9 % von den Ländern und zu 13,3 % vom Bund kamen.¹² Die öffentliche Kulturförderung ist als Teil- oder Fehlbedarfsfinanzierung möglich, selten wird eine Vollfinanzierung gewährt.¹³

⁹ Wagner, Bernd: Kulturpolitik in der Bundesrepublik Deutschland 2007, http://www.miz.org/statistic_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/wagner.pdf, aufgerufen am 31.08.2015.

¹⁰ Vgl. ebenda.

¹¹ Ebenda.

¹² Vgl. (wie Anm. 5), S. 4.

¹³ Vgl. Zembylas, Tasos: Rechtspolitischer Sinn oder Unsinn von Kulturförderungsgesetzen, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 129–147, hier S. 130.

Öffentliche Ausgaben für Kultur 2011 nach Körperschaftsgruppen und Ausgabekategorien in %

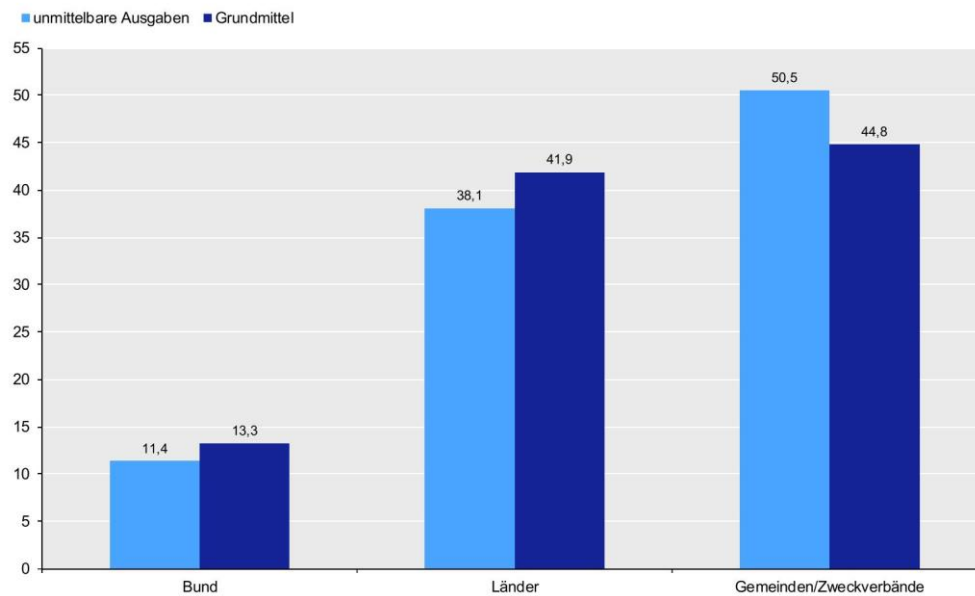


Abbildung 1: Öffentliche Ausgaben für Kultur 2011 nach Körperschaftsgruppen und Ausgabekategorien in % ¹⁴

Theorie und Praxis

Es besteht ein konstitutioneller Rahmen, der eine öffentliche Kulturförderung zugunsten der kulturellen Integration, dem Austausch von Kulturen, der kulturellen Bildung und der Erhaltung von Kulturinstitutionen generell ermöglicht. Die Kompetenz der Kulturpolitik obliegt vorrangig den Ländern, was als „Kulturhoheit“ ¹⁵ der Länder bezeichnet wird. Doch zählt die konkrete Ausgestaltung der Kulturförderung zu den freiwilligen Leistungen für die Kommunen und Länder, was im Hinblick auf den aktuellen Schuldenstand der meisten Haushalte ein Problem für die Erhaltung der Kulturbetriebe darstellt, die sich auf diese Förderungen stützen.¹⁶ Es gibt zwischen der generellen Verpflichtung zur Kulturförderung und der tatsächlichen Auszahlung eine recht große Disparität, was nach Artikel 28 GG erlaubt ist (siehe Fußnote 15). Doch wird diese Freiheit der Gestaltung zum Problem, da die Erhaltung der Kultureinrichtungen immer öfter zur Debatte

¹⁴ (wie Anm. 5), S. 19.

¹⁵ GG Artikel 28 Abs.2: „Den Gemeinden muss das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen eigener Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln.“ vgl. zudem Wagner (wie Anm. 9).

¹⁶ Vgl. Söndermann, Michael: Öffentliche und private Musikfinanzierung 2010, http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/soendermann.pdf, aufgerufen am 31.08.2015, S. 1..

steht, wenn der Schuh in den Gemeindehaushalten besonders drückt. Rund 90% der Gemeindeausgaben sind Pflichtausgaben, sodass die freiwilligen Leistungen wie die Kulturförderung stark angepasst bzw. aktuell stark gesenkt werden können. Die stete Reduktion der Fördergelder würde im schlimmsten Fall zu Schließungen von über Jahrzehnte aufgebauten Institutionen führen, deren Wiederinbetriebnahmen in einer Zeit besserer Haushaltslagen jedoch schier zu teuer wären. Allerdings gibt es auch andere Förderbelange mit schützenden Fördergesetzen wie z.B. die Sportförderung oder die Förderung von Volkshochschulen, die deren Förderung zur Pflichtausgabe für die Gemeinden machen. Daher gibt es kulturpolitisch eine neue Tendenz.

Seit Ende 2014 hat Nordrhein-Westfalen als erstes Bundesland ein Kulturfördergesetz erlassen, welches eine zukunftsfähige Entwicklung der Kulturlandschaft ermöglichen soll. „Das Gesetz schafft für alle Kulturschaffenden und Kulturverantwortlichen mehr Transparenz. Mit dem Kulturförderplan schafft es ein neues Instrument der Kulturförderpolitik, das für potentielle Förderempfänger mehr Planungssicherheit und mehr Mitwirkungsmöglichkeiten bzgl. der Kulturförderung des Landes bringt.“¹⁷ Dazu werden der soeben genannte Kulturförderplan und ein Landeskulturbericht eingeführt. Dieser Gesetzestext dient auch als Argumentationsgrundlage gegenüber Aufsichtsbehörden, um trotz Haushaltssicherungen legitime Gründe zur Kulturförderung vorzuweisen. Allerdings erlegt das Kulturfördergesetz noch immer keine konkrete Pflicht zur Kulturförderung auf.

Die öffentlichen Fördermittel beschreiben häufig einen großen Teil der Finanzierung der öffentlichen Kulturbetriebe. Eine Reduktion der Mittel zieht auch bei den Klangkörpern unmittelbare Konsequenzen hinter sich her, wie man anhand der folgenden Abbildung 2 sehen kann. Dargestellt ist die strukturelle Entwicklung der Planstellen öffentlich geförderter Orchester seit 1990. Zu Beginn der Erfassung waren es noch 168 öffentlich geförderte Konzert-, Opern-, Kammer- und Rundfunkorchester. Seitdem wurden 37 Klangkörper aufgelöst oder fusioniert.¹⁸ Das hatte

¹⁷ Kulturförderungsgesetz NRW. Gesetz zur Förderung und Entwicklung der Kultur, der Kunst und der kulturellen Bildung in Nordrhein-Westfalen, <https://www.mfkjks.nrw/gesetz-zur-foerderung-und-entwicklung-der-kultur-der-kunst-und-der-kulturellen-bildung-nordrhein>, aufgerufen am 10.02.2016.

¹⁸ Vgl. Mertens, Gerald: Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre 2014, http://miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/mertens.pdf, aufgerufen am 28.10.2015, S. 4..

auch Konsequenzen für die festen, tariflichen Planstellen, sie wurden insgesamt um 20 % reduziert. In Ostdeutschland, wo die Wiedervereinigung zahlreiche Fusionen und Auflösungen von Orchestern mit sich brachte, fielen sogar 35 % der Planstellen weg.¹⁹

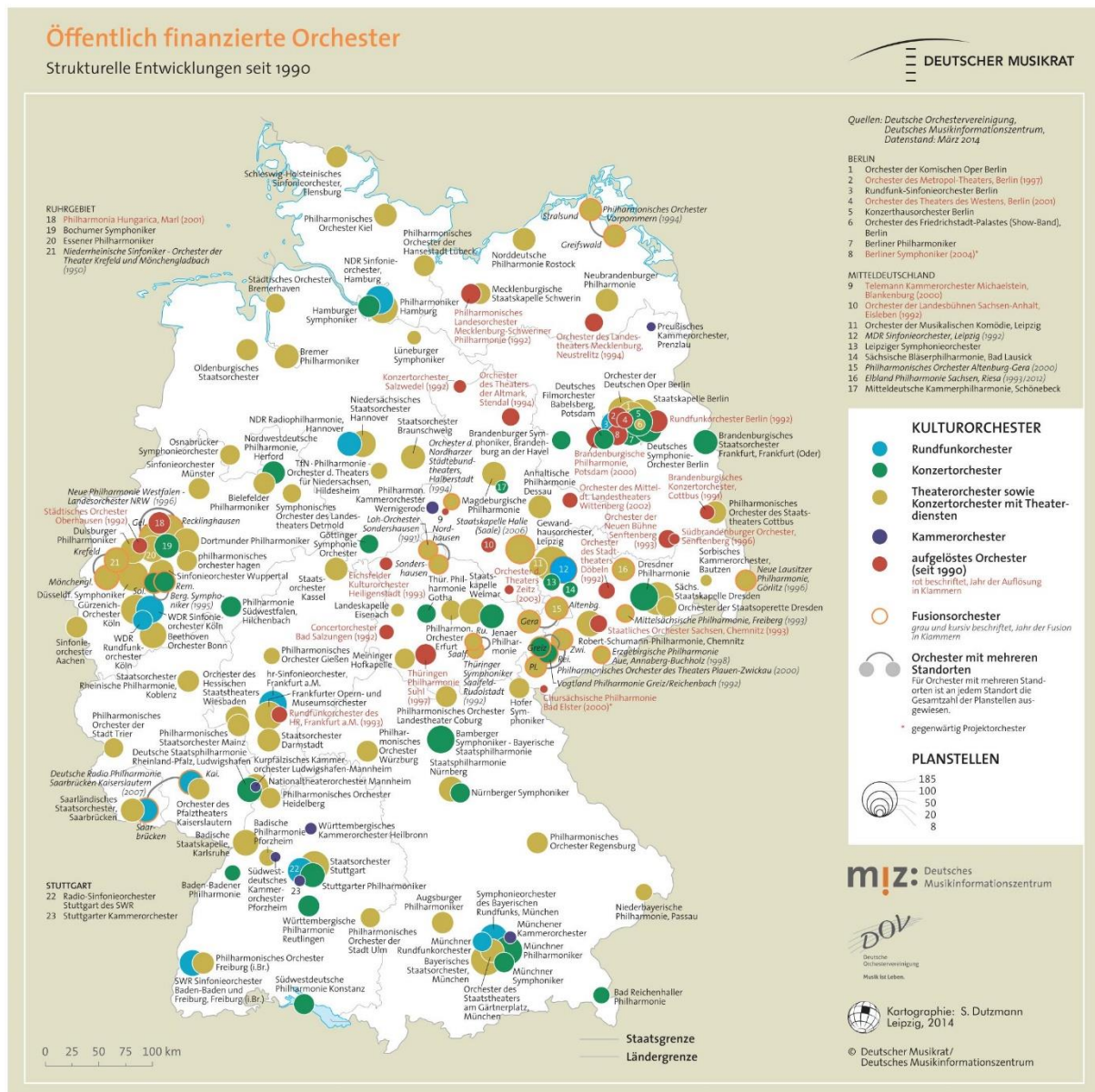


Abbildung 2: Öffentlich finanzierte Orchester- Strukturelle Entwicklung seit 1990²⁰

¹⁹ Vgl. Lücke, Martin: Manager oder Künstler. Untersuchung der Vermittlung von kulturwissenschaftlichen Kompetenzen in künstlerischen Instrumentalstudiengängen an deutschen Musikhochschulen, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 165–187, hier S. 167.

²⁰ Mertens (wie Anm. 18), S. 5.

Der Trend ist auch nun noch anhaltend. Es betraf 2012 das SWR-Sinfonieorchester und das Radio-Sinfonieorchester Stuttgart. Die beiden Klangkörper sollten fusioniert werden, die Konsequenzen wären eine weitere Reduktion der Planstellen, Qualitätsverluste durch höhere Belastungen und der Identitätsverlust der Orchester gewesen. Die Idee einer Umgestaltung der Organisationsform hin zu einer GmbH sollte finanzielle Entlastung durch städtische Träger (Stuttgart und Freiburg) bringen. Die Fusion wurde verhindert.²¹

2.2 Ergänzende Finanzierungsmöglichkeiten

Es können alternative Finanzierungskonzepte genutzt werden, um sich weniger von der Haushaltslage abhängig zu machen. Dieser Trend bzw. diese Notwendigkeit steigt schon seit Jahren an. Der Kulturwissenschaftler Armin Klein betitelt diese Entwicklung als *Mehrdimensionale Kulturförderung*,²² die sich aus öffentlicher Kulturförderung, Umsatzerlösen, Merchandising und Licensing, Einnahmen aus betrieblichen Strukturen, öffentlichen Drittmitteln und privaten Drittmitteln aus Sponsoring, Spende, Stiftungen und Mäzenatentum zusammensetzt.²³ Eine andere Bezeichnung für diese Finanzierungsart ist die *Mischfinanzierung*, oder auch die *PPP*,²⁴ die Public-Private-Partnership. Private leisten dabei eine Anfinanzierung und öffentliche Mittel ergänzen dann den Fehlbetrag. In diesem Fall sind die Privaten häufig Stiftungen.

Ein kleines Beispiel für eine Mischfinanzierung aus der Pressemitteilung zum 9. Deutschen Orchesterwettbewerb 2016 in Ulm:

²¹ Vgl. nmz/dpa: Atempause in greifbarer Nähe: SWR-Hörfunk-Ausschuss empfiehlt Moratorium in Sachen Orchesterfusion, <http://www.nmz.de/kiz/nachrichten/atempause-in-greifbarer-naehe-swr-hoerfunk-ausschuss-empfoehlt-moratorium-in-sachen->, aufgerufen am 28.01.2016.

²² Vgl. Willnauer (wie Anm. 3), S. 11.

²³ Vgl. ebenda.

²⁴ Vgl. Priddat, Birger P.: Kulturmanagement als Organisation agonaler Competition, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 81–93, hier S. 83.

„Der Deutsche Orchesterwettbewerb, ein Projekt des Deutschen Musikrates, umfasst einen Etat von rund 1,1 Mio. Euro. Die Grundfinanzierung wird von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien zur Verfügung gestellt. Hinzu kommen ergänzende Leistungen der gastgebenden Stadt, des Bundeslandes, der Teilnehmer und der Volksbanken und Raiffeisenbanken als Förderer.“²⁵

Abhängig davon, was wie lange durch eine Mischfinanzierung geschehen soll, sind die Risiken verschieden zu gewichten. Soll beispielsweise ein einmaliges Projekt finanziert werden, kann man sich auch auf ebenso kurzweilige Förderpartner einlassen. Geht es jedoch um eine langfristige Finanzierungsfrage muss durch das Management bedacht werden, wie ein möglichst konstanter, zuverlässiger Liquiditätszufluss erreicht werden kann. Am zuvor genannten Beispiel des Deutschen Orchesterwettbewerbs oder auch bei den Berliner Philharmonikern, deren Sponsor seit über 25 Jahren die Deutsche Bank ist, gibt es ein verhältnismäßig kleines Risiko, dass der Sponsor abspringt oder den Vertrag nicht verlängert. Dieses Verhältnis ist an der Bekanntheit und der Reichweite der Sponsoringobjekte festzumachen. Für eine kommunale Kulturinstitution wäre es wesentlich risikoreicher, alles auf eine Karte zu setzen. Je nach Situation müssen die sicheren Standbeine und die weiteren Erträge kalkuliert werden. Somit kann öffentliche Förderung trotz ungünstiger Haushaltslagen das kleinere Übel sein, wenn man sonst ein zu großes Risiko ohne langfristige Planungssicherheit eingehen müsste.

Die folgende statistische Auswertung zeigt die Finanzierungsanteile verschiedener Quellen im zeitlichen Rahmen von 2007, 2010 und 2013. Es lassen sich folgende Feststellungen machen: Der Finanzierungsanteil von öffentlicher Hand wird kontinuierlich weniger, die Anteile durch Sponsoring, Spenden und Stiftungen steigen, partiell nehmen auch die Kapitalerträge zu. Dieses Kapitel zeigt einige Bausteine für eine solche Mischfinanzierung in differenzierter Art auf, die bereits jetzt oder im Hinblick auf die Zukunft relevant sind.

²⁵ Deutscher Musikrat: Gemeinsame Spitze! 9. Deutscher Orchesterwettbewerb in Ulm, https://www.musikrat.de/globals-musikrat/aktuelles/detailseite/tx_news/gemeinsame-spitze-9-deutscher-orchesterwettbewerb-in-ulm/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=d4bb84721448d34cba468fa60ee611ec, aufgerufen am 29.01.2016.

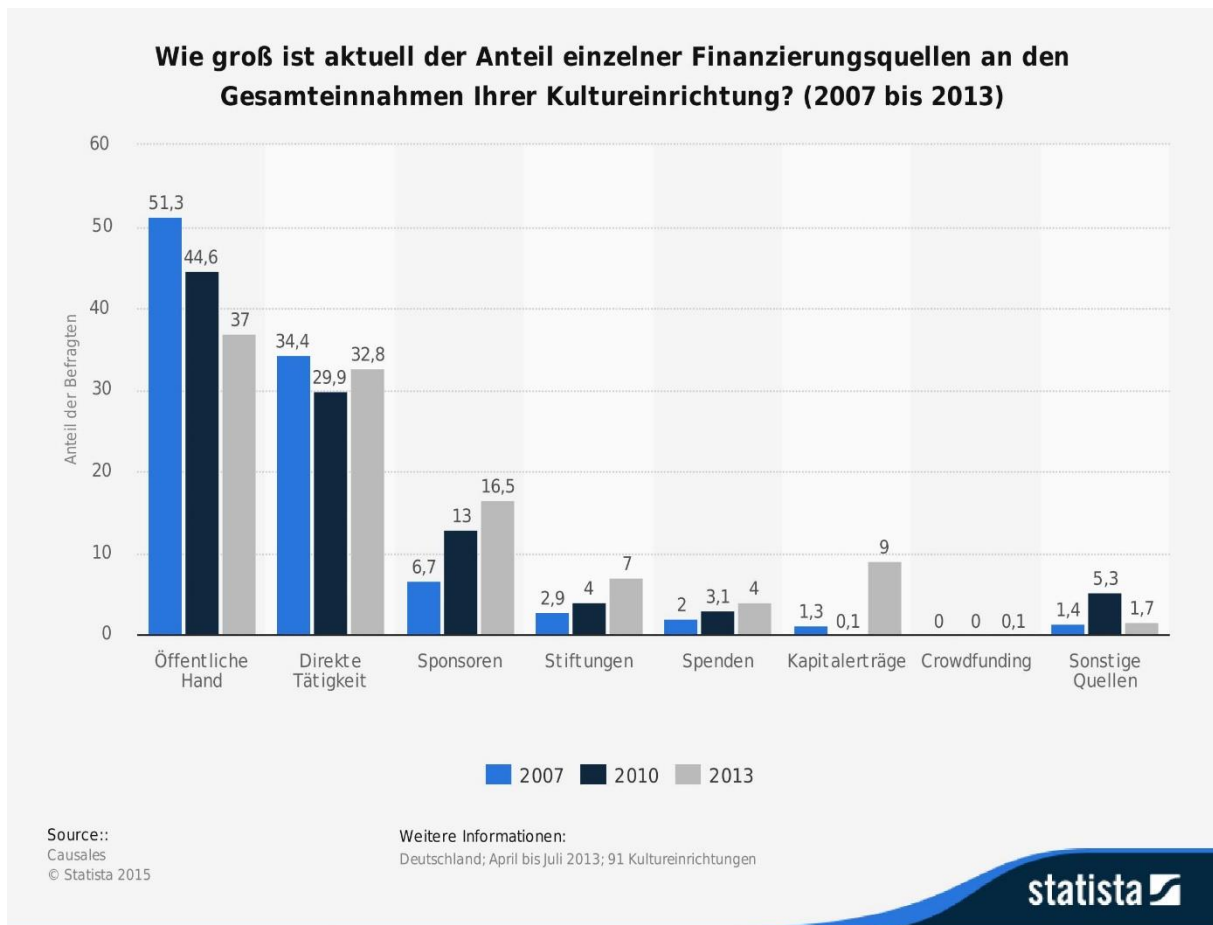


Abbildung 3:²⁶ Finanzierungsquellen (diese Werte sind aus den Jahren 2007, 2010 und 2013 und weichen daher von den zuvor genannten Werten aus dem Kulturfinanzbericht 2014 leicht ab)

Merchandising und Licensing

„Unter Merchandising und Licensing versteht man den Einsatz identifikationsfähiger Produkte einer Institution für Finanzierungs- und Marketingziele, und zwar entweder in Form eigener Produkte (Merchandising) oder durch die Veräußerung von Rechten an diesen Produkten (Licensing).“²⁷ Diese beiden Optionen sind besonders für Orchestermanager relevant, die mit der Planung von Konzertreisen oder Tourneen beauftragt sind. Wenn Orchester eine Identität (siehe

²⁶ Wie groß ist aktuell der Anteil einzelner Finanzierungsquellen an den Gesamteinnahmen Ihrer Kultureinrichtung? (2007 bis 2013), <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171390/umfrage/anteil-der-einnahmequellen-von-kultureinrichtungen/>, aufgerufen am 15.12.2015.

²⁷ Heinrichs, Werner: Alternative Finanzierungsformen und Fördermöglichkeiten im Musikbereich, http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/heinrichs.pdf, aufgerufen am 31.08.2015.

Kapitel 5 Identität und Markenbildung in der Kulturbranche) erlangen, die international gefragt ist, dann übersteigt der Erlös von Souvenirs meist den Erlös aus dem Kartenverkauf der Konzerte.²⁸ Man kennt dieses Phänomen des Nicht-Vergessen-Wollens auch andersherum, wenn Touristen eine berühmte Philharmonie besuchen und sich im hauseigenen Shop mit allerlei Fanartikeln eindecken.

In Bezug auf die Veräußerung von Lizenzrechten muss auch das Leistungsschutzrecht für die ausübenden Künstler bei CD-Produktionen genannt werden, so auch bei rein digitalem Content. Die Stagnation bzw. der rückläufige Trend der Absatzzahlen für CD-Verkäufe ist besonders im klassischen Sektor ein Problem. Tonträger erzielen nur noch 33 % der Erträge, 67 % werden aus dem Live-Erlebnis erzielt.²⁹ Wer einmal eine ordentliche Aufnahme eines Oeuvres besitzt, kauft sich keine neue, weil ein anderes Orchester es spielt oder weil das Cover schöner ist. Selten nur erreichen Neuinterpretationen den Status eines Must-Haves -bei Musikwissenschaftlern vielleicht schon eher, aber bei der Zielgruppe klassisch-affiner Menschen geschieht das eher selten. Das Sujet der CD-Produktion ist generell ein wichtiges Thema, mit dem sich das Kulturmanagement für sein Orchester auseinandersetzen muss. Jedoch ist im Rahmen dieser Arbeit ein profunder Diskurs darüber nicht möglich. Es sei nichtsdestotrotz als ein wichtiger Belang vermerkt, mit dem sich das Management beschäftigen muss.

Spenden, Mäzenatentum und Zeitspende

Es gibt im Wesentlichen drei Arten von Spenden:

1. die Unternehmensspenden,
2. die Spenden von förderlustigen Privatpersonen und
3. die Zeitspenden vieler ehrenamtlich-engagierter Bürger.

„Die Unternehmensspenden umfassen jene Formen des ‚Giving of Money‘, die von Wirtschaftsunternehmen gelegentlich durchgeführt werden, ohne dafür im Sinne der Abgabenordnung eine direkte Gegenleistung zu bekommen.“³⁰ Im Jahr 2006 betrug das Fördervolumen durch

²⁸ Vgl. ebenda.

²⁹ Vgl. Glashoff, Burkhard: Konzertdirektionen und Künstleragenturen 2014, http://miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/07_Musikwirtschaft/glashoff.pdf, aufgerufen am 13.01.2016, S. 7–8..

³⁰ Sprengel, Rainer: Private Musikförderung, http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/sprengel.pdf, aufgerufen am 31.08.2015.

Unternehmensspenden 111 bis 188 Millionen €. Doch ist diese Ertragsform nicht sehr sicher, da sie nicht wie beim Sponsoring vertraglich geregelt wird, zudem ist die Höhe der Spende jährlich begrenzt.³¹ Um ein Wirtschaftsunternehmen für eine Spende zu begeistern, müssen das Image, die konkrete Förderwürdigkeit und das Networking des Kulturmanagers stimmen.

Die Begeisterung mancher Privatpersonen und deren starker Förderwille schreibt schon eine lange Geschichte: Das Mäzenatentum erhielt zu Zeiten der alten Römer seinen Namen von Gaius Cilnius Maecenas, der seiner Zeit Dichter wie Horaz förderte.³² Mäzene unterstützen das künstlerische Schaffen von Einzelpersonen, Orchestern oder Institutionen mit Geld oder geldwerten Mitteln. Der Unterschied zum Sponsoring besteht wieder darin, dass der Spender sich keinen persönlichen, wirtschaftlichen Nutzen erhofft, sondern altruistisch handelt. Oft wollen Mäzene nicht öffentlich genannt werden.

Heutzutage wird das Prinzip des Mäzenatentums allerdings auch offensiv mit der Kraft der Bekanntheit eines Orchesters als Marke genutzt. So kann man beispielsweise dem Förderverein der *Freunde der Berliner Philharmoniker e. V.* als Mäzen beitreten. Im Gegenzug zu einer Spendensumme von mindestens 5.000€ jährlich werden dem Mäzen exklusive Vorteile wie Vorrangigkeit bei Kartenkauf und Events, Essen mit dem Dirigenten oder Besuche von Generalproben zugestanden. Optional kann man als großzügiger Mäzen im Jahresbericht oder in anderen Publikationen genannt werden.³³ – so viel zum Altruismus in heutiger Zeit.

Dieses Beispiel zeigt, wie Kulturmanager neue Wege beschreiten, und zwar durch Nutzung vorhandener Strukturen und einer großen Portion Marketing. Diesen Mechanismus könnte man schon fast dem Fundraising zuordnen, wo es um „... das systematische Sammeln von Spenden für gemeinnützige Zwecke[.]“³⁴ geht.

³¹ Jetta Kasper: Spenden oder Sponsoring - der feine Unterschied 2012, <http://www.deutsche-anwalts-hotline.de/recht/news/300091-spenden-oder-sponsoring---der-feine-unterschied>, aufgerufen am 07.12.2015; Bundesvereinigung deutscher Orchesterverbände/Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien/Hochschule für Musik und Theater München (wie Anm. 4).

³² Vgl. Wikipediaartikel, <https://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%A4zen>, aufgerufen am 07.12.2015.

³³ Vgl. Mäzen der Berliner Philharmoniker, <http://www.berliner-philharmoniker.de/freunde/mitglied-werden/anmeldung-als-maezene/>, aufgerufen am 07.12.2015.

³⁴ Heinrichs (wie Anm. 27).

Je nach Bekanntheit des Kulturbetriebes und des Umfelds bringt ein Förderverein regelmäßige Erträge ein, zudem sichert er langfristig einen Teil des Publikums. Bei kleineren, meist kommunalen Kulturbetrieben fällt neben des Mitgliedsbeitrages eines Fördervereins eine andere Form der Spende schwer ins Gewicht: die Zeitspende. Bürgerschaftliches Engagement ist eine wichtige Säule, damit beispielsweise Musikschulen funktionieren können, andernfalls ruinierten die realen Personalkosten die kulturellen Bildungsinstitutionen.³⁵ Rainer Sprengel vergleicht in einem Aufsatz³⁶ zwei verschiedene Studien miteinander, die sich mit der Monetarisierung der Zeitspende im Kulturbereich befassen. Dabei wird ersichtlich, dass dem Kulturbereich durch ehrenamtliche Arbeit zwischen 9.350 Mio. € und 16.700 Mio. € zukommen. Dies entspräche 377.084 – 614.399 Vollzeitarbeitsstellen.³⁷

Durch die errechneten Werte der monetarisierten Zeitspenden soll verdeutlicht werden, welchen volkswirtschaftlichen Wert das Ehrenamt für die Kulturfinanzierung hat. Einem Kulturmanager muss klar sein, dass engagierte und interessierte Bürger einen viel höheren Wert haben als die bloße Umrechnung in unbezahlte Arbeitsstunden. Diese Menschen beleben die Branche, sie sind oft sowohl Publikum als auch Veranstalter, handeln aus Freude am Tun. Dieser Grundgedanke vereint alle kulturellen Akteure.

Stiftungen

Stiftungen stellen langfristig Gelder für die Umsetzung eines Stiftungszweckes zu Verfügung. Dabei wird Kapital in einer Stiftung angelegt und aus den Zinserträgen, aber auch aus weiteren Erträgen wie z. B. aus Vermietung und Verpachtung von Grundstücken wird dann ein konkretes Förderungsziel verfolgt. Dabei bleibt das Grundkapital unberührt. Der Stiftungszweck ist in der Regel gemeinnützig, das bedeutet eine selbstlose Förderung der Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet.³⁸ „Erfüllt die Stiftungssatzung die rechtlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeitssteuerrechts, hat dies u. a. zur Folge, dass die Stiftung von den meisten

³⁵ Vgl. Sprengel (wie Anm. 30).

³⁶ Ebenda.

³⁷ Vgl. ebenda.

³⁸ Gemeinnützige Stiftungen, <http://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungslexikon-a-l.html>, aufgerufen am 29.01.2016.

Steuern befreit wird.³⁹ Dort liegt auch die Differenz zum Sponsoring, da dieses nicht gemeinnützig ist (siehe Absatz Sponsoring).

Insgesamt gibt es je nach Definition ca. 12 verschiedene Stiftungstypen. Um Erfolg bei einer Bewerbung um Fördermittel einer Stiftung zu haben, muss auf die Spezifikation achtgegeben werden. Förderstiftungen z. B. eignen sich zur Förderung von externen Projekten, bei denen die Stiftung nicht selber Veranstalter ist. Dies können u. a. Konzertreisen oder besondere Projekte von Musikschulen oder Musikvereinen sein. Wenn eine Stiftung selbst Projekte durchführt und dies der Stiftungszweck ist, gehört sie in die Kategorie Projektstiftung, auch operative Stiftung genannt. Im Kulturbereich ist sie dann gebräuchlich, wenn im Auftrag der Stiftung eine Projektrealisation erfolgen kann. So was könnte z. B. eine Forschung für eine Musikhochschule sein. Eine in den USA sehr häufig anzutreffende Stiftungsform ist die betriebsnahe Stiftung. Ähnlich wie ein Förderverein fördern sie eine bestimmte Institution, dort sind es oft Universitäten, Theater und Orchester. In Deutschland scheint dieser Trend auch langsam Fuß zu fassen, so hat das Festspielhaus Baden-Baden auch mittlerweile eine betriebsnahe Stiftung gegründet.⁴⁰

Fundraising und Crowdfunding

Das Fundraising steht, wie zuvor schon angedeutet, für das systematische Sammeln von Spenden für einen gemeinnützigen Zweck.⁴¹ In Abgrenzung zum Sponsoring steht Fundraising unter dem Motto *People give to People* und ist auf den Aufbau langfristiger Beziehungen *Fundraising – Friend Raising* ausgerichtet. Ferner kann dies im betriebswirtschaftlichen Sinne auch als Orientierung der Customer-Management-Relation (CMR) benannt werden.

Fundraising ist ein Prozess, indem regelmäßig Personen oder Institutionen persönlich auf eine Spende angesprochen werden. Dazu muss im Vorhinein genau analysiert werden, was für ein Interesse der eventuelle Spender an diesem Vorhaben haben könnte. Es muss ein *Mission Statement* im Rahmen einer Marketinganalyse eruiert werden, um die Notwendigkeit des Fundraisings zu begründen. Heinrichs beschreibt das Verfahren wie folgt:

³⁹ Ebenda.

⁴⁰ Heinrichs (wie Anm. 27).

⁴¹ Ebenda.

„(1) welche Bedürfnisse in der Gesellschaft bestehen, auf die man mit der eigenen Angebotspalette reagieren könnte,
(2) inwieweit sich die eigenen Musikangebote von denen anderer Anbieter unterscheiden,
(3) für welche Personen oder Personengruppen diese Angebote von vorrangigem Interesse sein könnten,
(4) wer bereit sein könnte, den betreffenden Musikbetrieb zu unterstützen und
(5) was man denen anbieten kann, die sich möglicherweise zu einer Unterstützung bereit finden werden.“⁴²

Beim Crowdfunding gehört man zu einer Gruppe von freiwilligen Förderern, die durch eine hohe Zahl von gespendeten Kleinstbeträgen ein bestimmtes Vorhaben ermöglicht. Die Kommunikation findet im Internet auf bestimmten Crowdfunding-Plattformen wie z. B. Startnext oder Kickstarter statt. In zweiter Instanz wird den Unterstützern auch etwas für ihr entgegengebrachtes Vertrauen und Geld zurückgegeben. Das kann ein Produkt sein, beispielsweise die durch die Crowd vorfinanzierte CD, etwas Persönliches und Emotionales oder sogar ein folgendes wechselseitiges Sponsoring. Man kann auch auf sein Geschenk verzichten und stattdessen eine Spendenquittung verlangen, um die Spende steuerlich wirksam zu machen. „Spenden im Rahmen des Fundraisings sind steuerlich als Sonderausgaben und nicht als Betriebsausgaben (vgl. Sponsoring) zu bewerten.“⁴³

Der Prozess des Fundraising ist systematisch anzulegen und dafür braucht es ein Konzept. An diesem Punkt grenzt sich Fundraising deutlich von den eher klassischen Einzelspenden ab, die spontan auftreten. Fundraising ein Potenzial für die Kulturbranche, denn umso systematischer der Manager agiert, desto erfolgreicher wird seine Planung aufgehen. Fundraising als Tätigkeit im Bereich des Finanzmanagements ist sehr kommunikationsintensiv und verlangt neben einigen Rechnungen vielmehr nach Flexibilität.

In den USA hat Fundraising seit den 1960-er Jahren Tradition und in 2006 ließ sich ein Finanzvolumen von 295 Mrd. US \$ messen. In Deutschland ist der Trend noch recht jung, erst 1993

²² ebenda.

⁴³ Ebenda.

etablierte sich der erste Berufsverband für Fundraiser in Deutschland. Der deutsche Fundraisingverband e.V. verzeichnete 2006 in etwa 1000 Mitglieder.⁴⁴

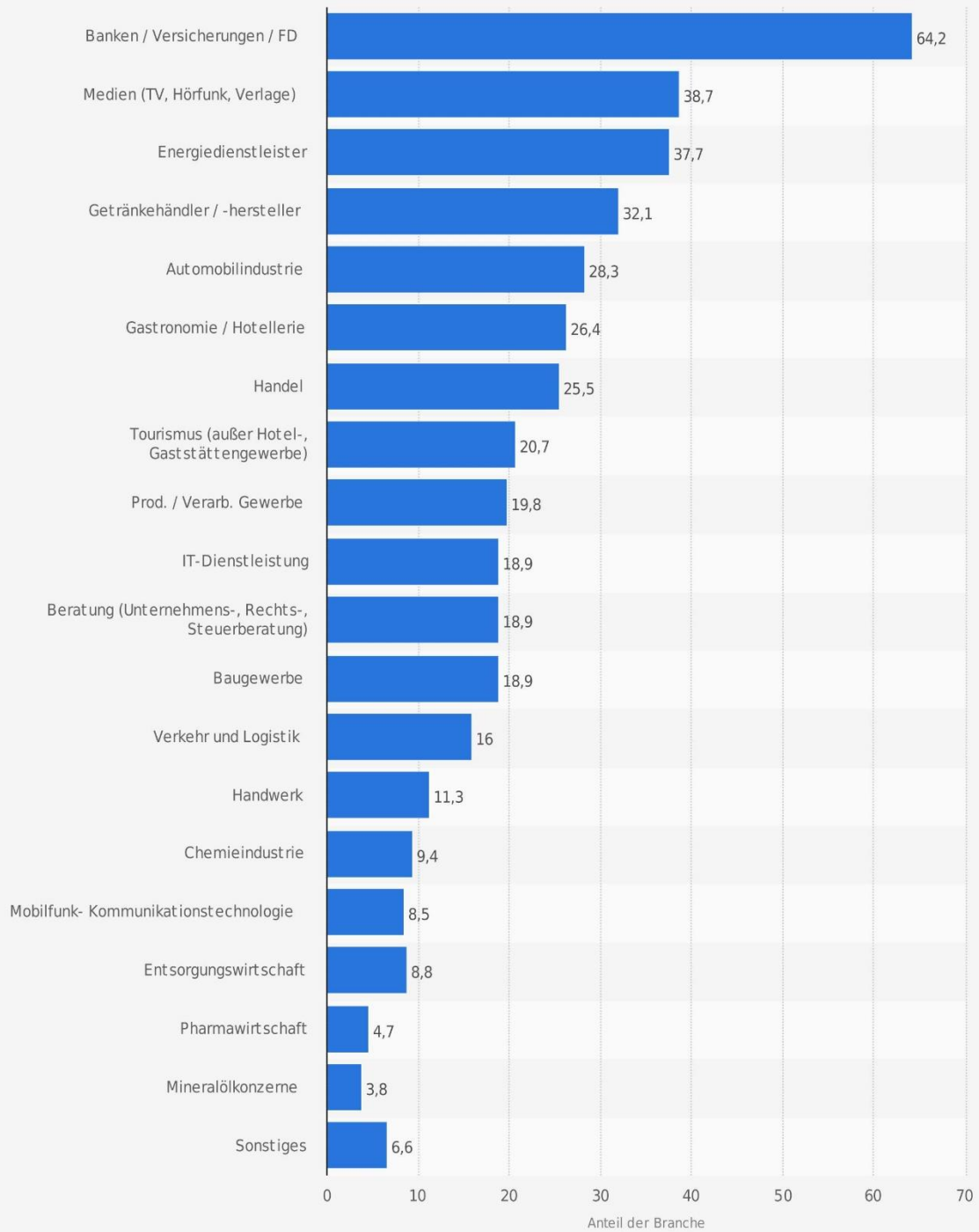
Sponsoring

Sponsoring kann von Einzelpersonen, Institutionen oder Unternehmen betrieben werden. In jedem Fall wird für das Sponsoring von Sachmitteln, Dienstleistungen oder Geld eine Gegenleistung vertraglich vereinbart. „Im Gegenzug ist [der Sponsor] zur Nutzung bestimmter Rechte der gesponserten Organisation berechtigt. Unternehmen setzen Sponsoring häufig ein, um z. B. Zielgruppen zu erreichen, die sich über andere, traditionelle Werbeformen nicht erreichen lassen. Das Sponsoring ist nicht gemeinnützig und damit auch nicht steuerlich abzugsfähig, da es von kommerziellen Interessen geleitet wird.“⁴⁵In der folgenden Darstellung wurde erfasst, welche Branche am häufigsten Kultursponsoring betreibt. Banken und Versicherungen fördern mit 64,2 % am häufigsten Kultureinrichtungen.

⁴⁴ Bundesvereinigung deutscher Orchesterverbände/Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien/Hochschule für Musik und Theater München (wie Anm. 4).

⁴⁵ Sponsoring, <http://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungslexikon-m-z.html>, aufgerufen am 29.01.2016.

Branchenzugehörigkeit der Sponsoringpartner von Kultureinrichtungen in den deutschsprachigen Ländern im Jahr 2013



Source:
Causales
© Statista 2015

Weitere Informationen:
Deutschland; Österreich; Luxemburg; Schweiz; April bis Juli 2013; 106
Kultureinrichtungen



Abbildung 4: Branchenzugehörigkeit der Sponsoringpartner von Kultureinrichtungen in den deutschsprachigen Ländern im Jahr 2013.⁴⁶

Die Sparkasse ist beispielsweise eine der Banken, die einen großen und regelmäßigen Beitrag zur Kulturförderung leistet. „Betrachtet man die Sparkassen-Finanzgruppe[n] zusammen, sind [sie] mit einer bereitgestellten Summe von rund 150 Millionen Euro der größte nicht staatliche Kulturförderer in Deutschland.“⁴⁷ Ein sehr bekannter Förderbereich der Sparkasse ist der jährliche Wettbewerb *Jugend musiziert*, der auf Kommunal- Landes- und Bundesebene stattfindet. Die Sparkasse ist dort mit einer ungefähren Fördersumme von 500.000€ Hauptsponsor und wurde „... sogar als Kulturinvestor des Jahres 2013 ausgezeichnet.“⁴⁸

Die Volks- und Raiffeisenbanken sind seit 2011 Hauptförderer des Deutschen Orchesterwettbewerbs, der einen Etat von 1,1 Mio. € aus multidimensionaler Finanzierung umfasst. Der Wirkungsradius ist bei Events dieser Größenordnung entsprechend hoch, sodass der Nutzen für den Sponsor klar erkennbar wird. 4500 Laienmusiker werden 2016 nach Ulm fahren, um den Wettbewerb in mehreren Kategorien zu bestreiten. Neben den Teilnehmern selbst fiebern die Musikvereine, Eltern und Lehrer bei diesem Wettbewerb mit, bei dem der Bundespräsident Schirmherr ist.⁴⁹

Aber auch kleinere Banken fördern Kultur; an dieser Stelle ist die Musikförderung der PSD Bank zu nennen. Sie schrieben 2014 einen Publikumswettbewerb aus, bei dem Musikprojekte mit den meisten Klicks Preisgelder im Gesamtwert von 15.000 € erhielten.⁵⁰

Der Zweck für das Unternehmen liegt beim Sponsoring darin, dass entsprechend der Corporate Philosophy eine werbewirksame Kommunikation öffentlich wird. Sponsoring berührt wegen des Imagefaktors und der Kommunikation zum Kunden Belange des Marketings im Unternehmen.⁵¹

⁴⁶ Branchenzugehörigkeit der Sponsoringpartner von Kultureinrichtungen in den deutschsprachigen Ländern im Jahr 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171387/umfrage/branchenzugehoerigkeit-der-sponsoringpartner/>, aufgerufen am 15.12.2015.

⁴⁷ Sparkasse: Kulturförderung, <https://www.sparkasse.de/was-uns-anders-macht/kulturfoerderung.html>, aufgerufen am 15.12.2015.

⁴⁸ Jugend musiziert Hauptsponsor Sparkasse, <https://www.lebeninspiriert.de/artikel/jugend-musiziert.html>, aufgerufen am 29.01.2016.

⁴⁹ Deutscher Musikrat (wie Anm. 25).

⁵⁰ Musikförderung PSD Bank, <http://www.psd-musikpreis.de/wettbewerb/>, aufgerufen am 15.12.2015.

⁵¹ Vgl. Bundesvereinigung deutscher Orchesterverbände/Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien/Hochschule für Musik und Theater München (wie Anm. 4).

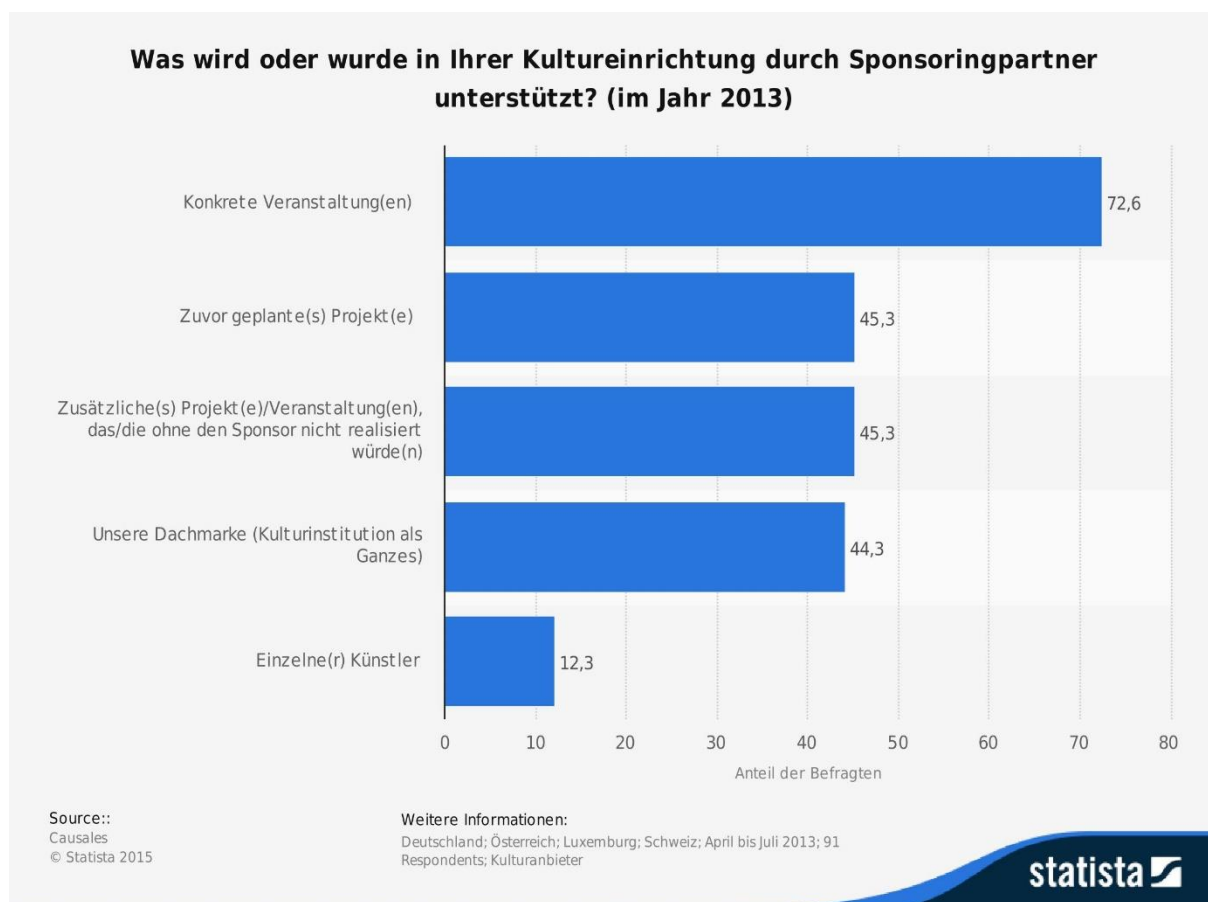


Abbildung 5: Kultursponsoringumfrage in Deutschland, Österreich, Luxemburg, Schweiz in 2013.⁵²

An dieser Umfrage kann eine starke Favorisierung konkreter Veranstaltungen abgeleitet werden. Es ist zu vermuten, dass es mit der höheren Publikums- und Medienwirkung zusammenhängt. Wenn es eine konkrete Veranstaltung als Sponsoringziel gibt, ist es in der Kulturbranche häufig eine Veranstaltung mit Publikum und einer verstärkten Öffentlichkeitswirkung durch Medien. Die Sponsorenwerbung kann daher sehr intensiv mit großer Reichweite betrieben werden. Laut der Studie *Sponsoring Trends 2012* geht der Anteil des Sponsoringvolumens im Kulturbereich in Deutschland allerdings zurück, so waren es 2004 28,7 %, in 2010 nur noch 18,2 %.⁵³ Das zuvor angeführte Diagramm beschrieb hingegen eine Steigerung der Finanzierungsanteile durch Sponsoring in den Jahren 2007, 2010 und 2013. Auf Basis dieser beiden Studien könnte

⁵² Was unterstützen Sponsoringpartner in Kultureinrichtungen? 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/302146/umfrage/was-durch-sponsoring-bei-kultureinrichtungen-unterstuetzt-wird/>, aufgerufen am 14.12.2015.

⁵³ Vgl. Baumgarth, Carsten; Kaluza, Marina, Lohrisch, Nicole: Arts Push Business. Welchen Nutzen haben Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) für Unternehmen tatsächlich?, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 143–164, hier S. 144.

vermutet werden, dass insgesamt weniger Kulturbetriebe gefördert werden, aber durch weniger Splittung für die wenigen Glücklichen ein höheres Volumen bereitstünde. Generell könnte es eine Erklärung für diese Entwicklung sein, dass die Quantifizierung des Nutzens und somit die Relevanz einer solchen Maßnahme für das Management eines Unternehmens schwer einzuschätzen ist.⁵⁴ Dies unterstützt auch die These, dass konkrete Veranstaltungen aus dem Grund am meisten gesponsert werden, weil der Nutzen für den Sponsor gut erkennbar ist.

Kunst-Unternehmens-Kooperationen

Für Kunst-Unternehmens-Kooperationen⁵⁵ gibt es verschiedene Ausprägungen, wie man im anschließenden Diagramm sehen kann. Die größte Kategorisierung besteht in der Einteilung in interne und externe Maßnahmen.

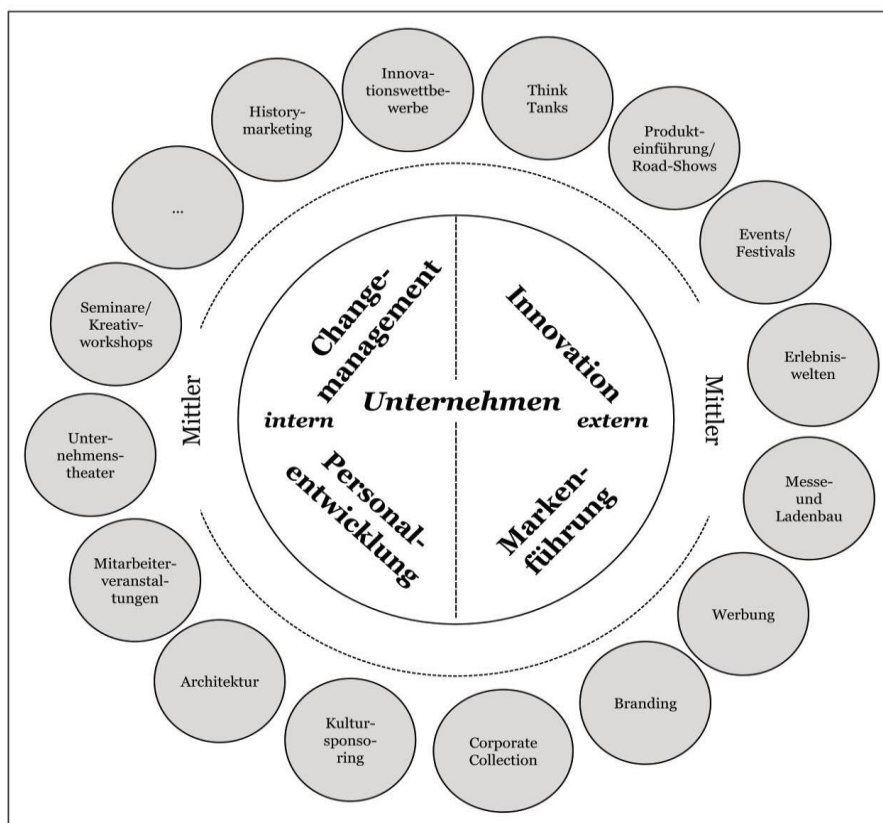


Abbildung 6: „Artenvielfalt“ von KUKs⁵⁶

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 144–145.

⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 144.

⁵⁶ Ebenda, S. 146.

Eine externe Maßnahme ist es beispielsweise, Marketing mit Künstlern als Testimonials zu machen. Sofern eine Kulturinstitution oder ein Einzelkünstler einen hohen Bekanntheitsgrad hat, kann zwischen ihnen und einem kulturfremden Unternehmen eine gewinnbringende Beziehung entstehen.

So nutzt die Getränkemarke *Vöslauer* die Medienwirkung der Opernsängerin Anna Netrebko für einen TV-Werbespot.⁵⁷ Neben des finanziellen Ertrags stärkt solch ein Medienauftritt das Image des Künstlers, der über das Medium mehr Menschen erreicht und sich diesen präsentieren kann. Für das Unternehmen tritt ebenfalls Erfolg ein, da es sich interessant macht. Nicht jeder hat schon mal in einer Werbepause eine Opernsängerin tirilieren hören, und das Klientel, welches sich mit Opern auseinandersetzt, findet die Werbung wahrscheinlich sowieso gelungen. Diese Form der KUK kann eher als kurzfristig bezeichnet werden, es sei denn, man gestaltet eine ganze Reihe von Werbespots. Dies ist nur ein Beispiel der Möglichkeiten mit externem Fokus,⁵⁸ die sich durch das Interagieren mit kulturellen Akteuren für ein Unternehmen ergibt.

Als Beispiel einer KUK mit langfristigem, internen Fokus wäre *Abenteuer Kultur* der Drogeriekette *dm* zu nennen. Zur Ausbildung gehören dort zwei achttägige Theaterworkshops mit professionellen Schauspielern, Theaterpädagogen und Regisseuren. Das Unternehmen nutzt die Schauspielerei, um den Lehrlingen gewisse Soft Skills wie Selbstvertrauen, Konfliktfähigkeit und Neugier auf Unbekanntes zu vermitteln. Es gibt allen die Möglichkeit, sich selbst zu entfalten. Dies hat *dm* erkannt und profitiert durch ein Alleinstellungsmerkmal ihrer Ausbildung.⁵⁹

In diese Richtung erschließen sich zahlreiche Handlungsfelder, die auf der einen Seite einen Beitrag zur alternativen Kulturfinanzierung leisten können und die auf der anderen Seite Menschen erreichen, die sonst bisher weniger Interesse an Kulturnutzung haben. Das Kulturmanagement muss sich stark um den Erhalt der Kulturnachfrager kümmern; dazu gehört auch eine Kommunikationsstrategie, die multimedial kulturfremde Sektoren erreicht und Beziehungen aufbaut. Näheres dazu wird im Kapitel über Audience Development erläutert.

⁵⁷ Vöslauer: Werbespot Vöslauer Getränk mit Anna Netrebko, <https://www.youtube.com/watch?v=s7g7tztS8WY>, aufgerufen am 10.12.2015. <https://www.youtube.com/watch?v=s7g7tztS8WY> aufgerufen am 10.12.15, siehe auch Baumgarth/Kaluza/Lohrisch (wie Anm. 19), S. 146–147..

⁵⁸ Ebenda, S. 149.

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 148. Siehe auch *dm*, <https://www.youtube.com/watch?v=UCOE6lY5z6A>, aufgerufen am 11.12.2015.

Zusammenfassend kann man für den Aufgabenbereich des Finanzmanagements einen neuen Handlungsstil festhalten. Die Möglichkeiten des Fundraisings sind zahlreich, aber sehr unterschiedlich in Bezug auf Kurz- oder Langfristigkeit. Durch diese neuen, ergänzenden Mittel können Mischfinanzierungen mit öffentlicher Kulturförderung gestaltet werden. Taktisch bewähren sich feste und variable Standbeine zu haben, denn die ergänzenden Mittel unterliegen starken Schwankungen. Beim Sponsoring kann das Risiko bestehen, dass der Vertrag nicht verlängert wird; Stiftungen verteilen nur die Zinsen ihrer Gelder, was bei aktuellem Zinsstand beinahe nichts ist. Für Crowdfunding bedarf es einer extrem guten Marketingstrategie, die meist sehr aufwendig ist. Für einmalige Fördermaßnahmen mag dies möglich sein, doch sicherlich nicht, um einen dauerhaften Beitrag zur Finanzierung eines Klangkörpers, einer Musikschule oder eines Opernhauses darzustellen. Je nach Situation und Umfeld könnten langfristige KUKs einen guten Beitrag leisten, doch falls das Unternehmen Liquiditätsprobleme bekommt, leidet die kooperierende Kulturinstitution sofort darunter. Das Kulturmanagement muss mit einem Auge zusätzliche, auch einmalige Förderungen im Blick haben, aber mit dem anderen Auge muss eine Grundversicherung verfolgt werden, die möglichst wenigen Schwankungen unterliegt. Dies bedeutet wiederum einen Relevanzzuwachs für die öffentliche Kulturförderung und verpflichtet das Kulturmanagement, sich kulturpolitisch zu engagieren, um diesen Kapitalstrom weiter aufrecht zu erhalten.

3 Konkurrenzfeld Kultur- und Kreativwirtschaft

Eine der wohl komplexesten Aufgaben eines Kulturmanagers ist es, seine Position am Markt zu halten und zu verbessern. Der Kultur- und Kreativmarkt unterliegt jedoch konjunkturellen Schwankungen und zudem der gesellschaftlichen Entwicklung durch sozio-kulturelle Phänomene.⁶⁰ Es gibt viele sich parallel entwickelnde, alternative Kulturangebote,⁶¹ wie man in der Darstellung der Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft erkennen kann.

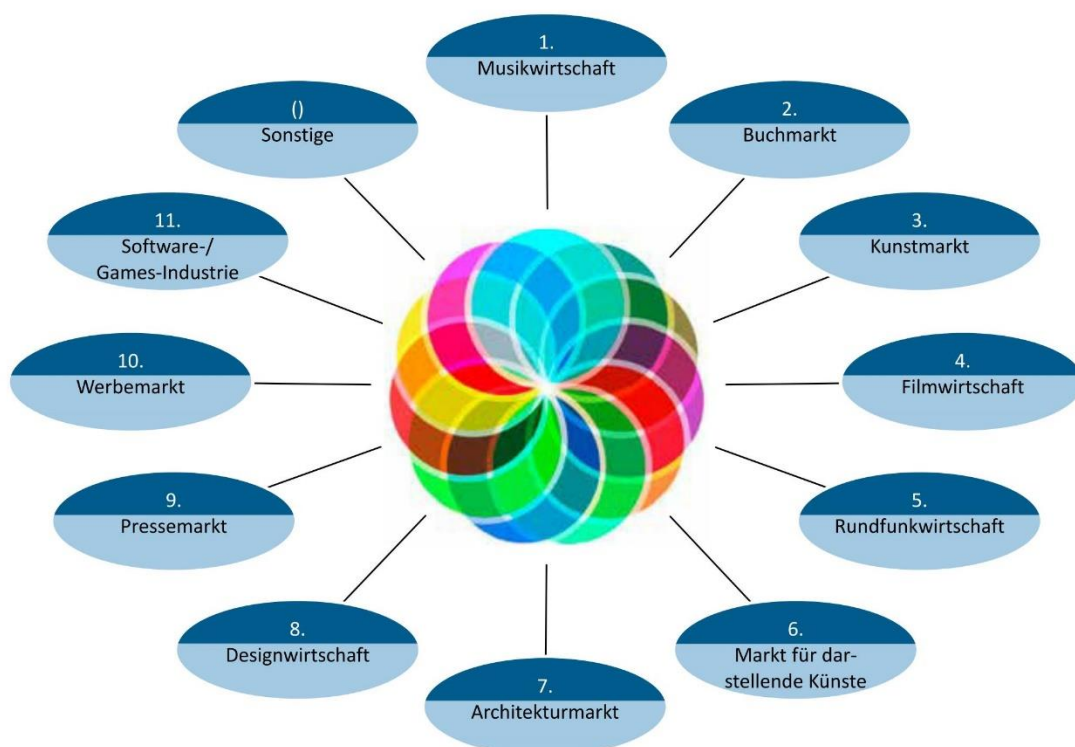


Abbildung 7: Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft⁶²

Die Gesamtzahl der Menschen, die an Gütern der Kultur- und Kreativwirtschaft interessiert ist, verändert sich wenig. Die Konsumausgaben steigen sogar stetig. Laut Statistischem Bundesamt beliefen sich 2014 die Ausgaben privater Haushalte für Freizeit, Kultur und Unterhalten auf

⁶⁰ Vgl. Glashoff (wie Anm. 29), S. 7.

⁶¹ Ebenda, S. 9.

⁶² Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2013, <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2013,property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf>, aufgerufen am 30.10.2015, S. 3..

146.86 Mrd. €. ⁶³ Jedoch verteilen sich diese Ausgaben auf die vielen Teilmärkte. Die Zahl der Nachfrager für kulturelle Veranstaltungen und Museen ist sehr gering, wie in der nächsten Darstellung ersichtlich wird. Etwa jeder Zweite geht weniger als einmal im Monat zu einer Kulturveranstaltung oder in ein Museum, 36 % gehen nie. Lediglich etwa 14 % gehen einmal im Monat oder öfter.

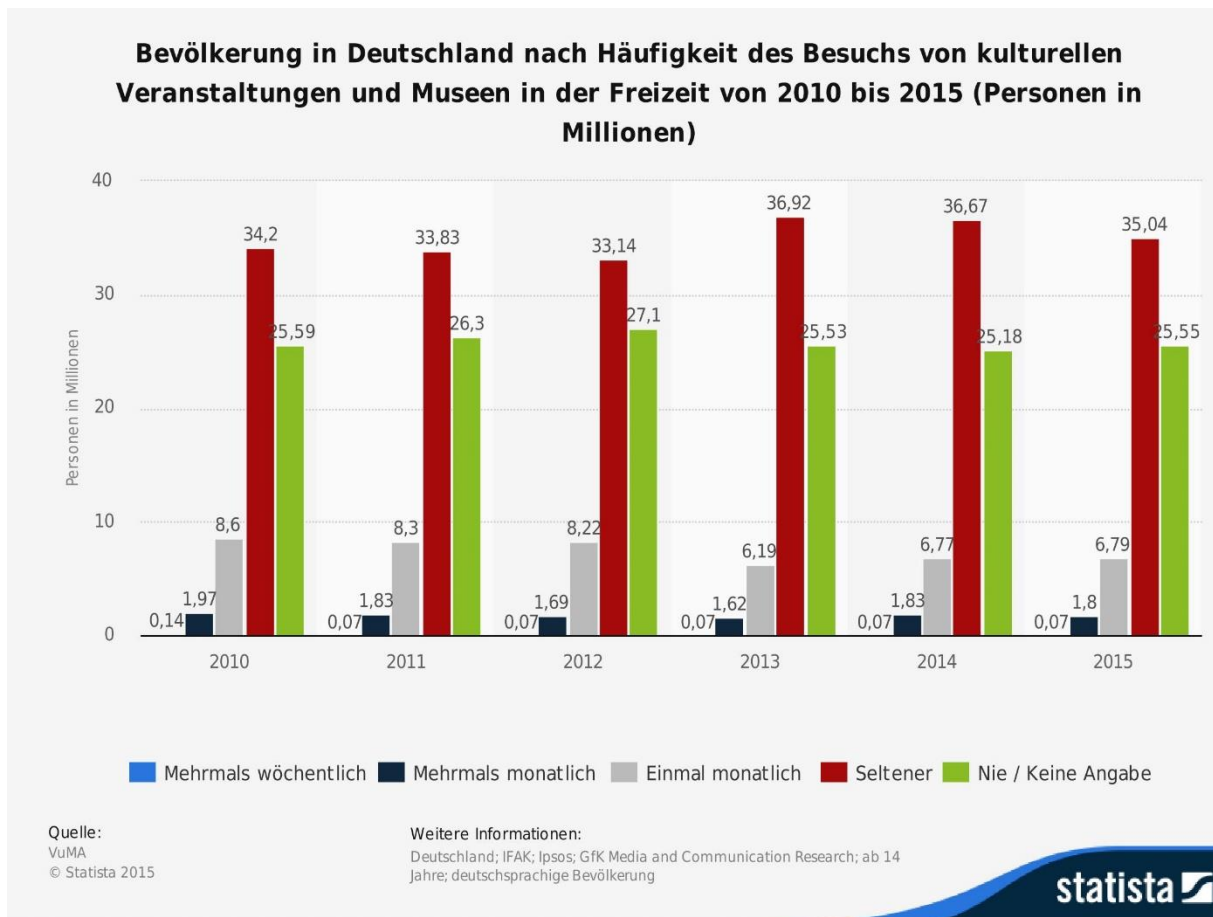


Abbildung 8 Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Besuchs von kulturellen Veranstaltungen und Museen in der Freizeit von 2010 bis 2015 (Personen in Millionen).⁶⁴

⁶³ Vgl. Statistisches Bundesamt: Konsumausgaben in Deutschland für Freizeitunterhaltung, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6248/umfrage/ausgaben-fuer-freizeit-unterhaltung-und-kultur-seit-1997/>, aufgerufen am 14.12.2015.

⁶⁴ Umfrage Besuch von kulturellen Veranstaltungen 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171906/umfrage/haeufigkeit-theater-konzerte-kulturveranstaltungen-besuchen-in-der-freizeit/>, aufgerufen am 14.12.2015.

Wie in der Einleitung beschrieben, muss man ebenfalls die gesellschaftliche Entwicklung betrachten, um die Tendenzen der künftigen Marktentwicklung zu ermitteln. Man stellt grob fest:

1. Es herrscht eine sozio-kulturelle und mediale Entwicklung in der Gesellschaft vor, die die Kulturbranche tangiert.
2. Es gibt eine zahlenmäßige Konkurrenz, weshalb die Aufmerksamkeit der Kunden umso härter umkämpft ist.
3. Es müssen Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, um sich am geradezu gesättigten Markt zu profilieren.⁶⁵

Die Entwicklung der Konkurrenz stellt einen Wandel in der Basis der Kulturbranche dar. Vor einigen Jahrzehnten war die Nutzung von Kulturangeboten eine Selbstverständlichkeit, da es nicht viel weitere Unterhaltung gab. Die neuen Mitstreiter verursachen einen Wettbewerb, der in neue Disziplinen ausgetragen wird. Hinzu kommt der Fortschritt in den digitalen Medien, der neue Handlungs- und Kommunikationsfelder eröffnet. Die Anforderungen an den Kulturmanager sind damit signifikant gestiegen.

⁶⁵ Vgl. Kaul, Helge: Neue Beteiligungsformen im Kulturmarketing, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2012, S. 295–308, hier S. 301.

4 Entwicklung der Marketingperspektive und Social Media Marketing

Bereits seit den 90-er Jahren ist eine Umorientierung des Kulturmarketings in Gange. Im Vordergrund stehen nicht länger Produkt und Transaktion, sondern die Beziehung von Kunden und Marke.⁶⁶ Der Paradigmenwechsel hat auch in jeder anderen Branche stattgefunden, man kann ihn mit anderen Worten als die Entwicklung von der Absatzwirtschaft zum Marketing oder als Perspektivwechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt beschreiben.⁶⁷ Die letzte Umschreibung träfe auf die aktuelle Marktform der Kultur- und Kreativwirtschaft besonders zu, denn „[...] das Angebot übersteigt die Nachfrage und die (potenziellen) Kunden können auf dem Markt aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen“.⁶⁸ „Das Kulturmarketing reflektiert diese Konzeption in zahlreichen Studien und Veröffentlichungen zur Besucherorientierung oder zur (dialogorientierten) Besucherbindung.“⁶⁹ Je stärker Konkurrenz am Markt ist, desto wichtiger die Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen durch Marketingstrategien.⁷⁰

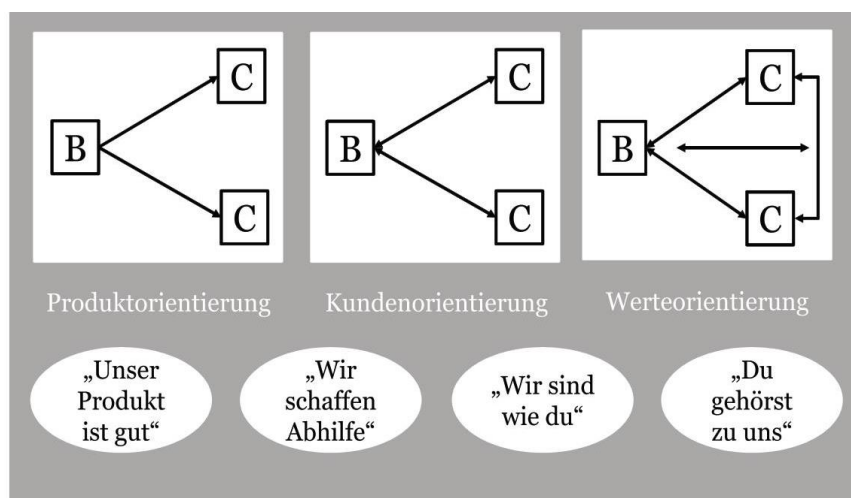


Abbildung 9: Allgemeine Entwicklung der Marketingperspektive:⁷¹

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 298.

⁶⁷ Vgl. Grimm, Rüdiger: Grundlagen des Marketing (Betriebswirtschaftslehre) 2013, S. 10..

⁶⁸ Ebenda.

⁶⁹ Kaul (wie Anm. 65), S. 298..

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 301.

⁷¹ Ebenda, S. 299.

Wie in Abbildung 9 dargestellt, entwickelte sich nach den Ebenen der produktorientierten und der kundenorientierten Marketingperspektive eine weitere, die werteorientierte Perspektive. Man kann zwischen den Konsumenten (C) eine Vernetzung, einen Austausch sehen, wie auch zwischen der Konsumenten- und der Produzentenseite (B). Für die Unternehmensseite bedeutet diese Interaktion einen Beitrag zur Wertschöpfungskette, basierend auf freiwilliger, interaktiver Kooperation zwischen Kunden und Hersteller.⁷² Für diese Entwicklung bietet das Internet im weitesten Sinne eine Kommunikationsplattform, von der bloßen Information über Unternehmenswebsites wie im Web 1.0 hin zum Austausch durch soziale Netzwerke im Web 2.0.

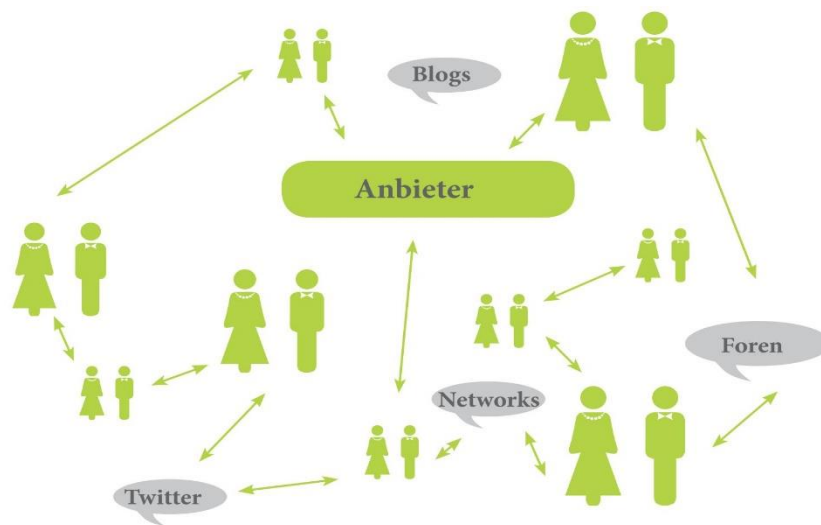


Abbildung 10: Netzwerkkommunikation⁷³

Seit Mitte der 90-er Jahre begannen Unternehmen damit, die Anwendung von Social Media zu beobachten und zu verbessern. Seit den 2000-er Jahren liegt die inhaltliche Orientierung auf dem Netzwerk. Zugegeben, bislang muss das Kulturmarketing auf analogen und digitalen Wegen kommunizieren, da der große Kundenstamm mit höherem Alter nicht durchweg im Internet aktiv ist, also keine Digital Natives sind.⁷⁴ Einige finden in den nächsten Jahren vielleicht noch den Weg ins World Wide Web, doch der Bedarf an konventionellem, analogen Marketing wird weiterhin sinken, sodass die Kommunikation vorrangig im virtuellen Raum von statten gehen wird. Mit Plakaten und Handzetteln erreiche man nur eine begrenzte Anzahl an interessierten

⁷² Ebenda, S. 301. Definition nach Reichwald: Interaktive Wertschöpfung beschreibt einen Prozess der kooperativen (und freiwilligen) Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Kunde (Nutzer) zwischen den Extremen einer gänzlich hersteller- bzw. gänzlich kundendominierten Wertschöpfung.

⁷³ Mahnke, Martina: Web 2.0 & Social Media für Kultureinrichtungen. Handout.

⁷⁴Vgl. Glashoff (wie Anm. 29), S. 9.

Menschen. Doch gäbe es noch viele, die man begeistern könne und diese erreiche man im Social Web, so Dr. Alfred Wendel, Intendant der Duisburger Philharmoniker.⁷⁵

Wie schon in vorherigen Kapiteln angemerkt, bietet das Social Media Marketing eine neue netzwerkorientierte Perspektive für das Kulturmanagement⁷⁶ und ist der Bereich des Marketings, der derzeit große Flexibilität und ein hohes Potenzial hat. Nach Mahnke bieten die Social Media die folgenden Einsatzmöglichkeiten: Zu Marktforschungszwecken, für das Produktmanagement, als Servicekanal, zur Marketingkommunikation, zur Neukundenakquise, als Absatzkanal, zur Personalakquise und zu Dokumentationszwecken.⁷⁷ Diese Möglichkeiten der Kommunikation beinhalten Chancen, die als Ziel anvisiert werden, wie z.B. die Steigerung der Bekanntheit, eine Imageverbesserung, eine Steigerung von Besucherzahlen auf der Website, die Neukunden anzieht und die Verkaufszahlen möglicherweise verbessert.⁷⁸ Sehr bewusst wird von einer Chance gesprochen, denn der Erfolg der Social Media-Maßnahmen wird von weiteren Faktoren beeinflusst. Z.B. ist die Beliebtheit einer Kulturinstitution in sozialen Medien nicht gleichzusetzen mit einem direkten, zahlenmäßigen Erfolg wie z. B. einem Publikumszuwachs. Dies bestätigen Studien und qualitative Interviews.⁷⁹

Die Präsenz im Web 2.0 eröffnet die Möglichkeiten, zum einen Zielgruppen durch ihre Netzinteraktion zu erforschen und zum anderen kann man weltweit mit Fans in Kontakt bleiben.⁸⁰

Ein weiterer Ansatz zur Einbindung von Social Media unter einem betrieblich-relevanten Gesichtspunkt ist der Ansatz der interaktiven Wertschöpfung. Der Beitrag zur Wertschöpfung entsteht im Social Web unter der Beteiligung von Usern in betrieblichen Prozessen des Marketings.⁸¹ Nach Tomczak/Reineke ergeben sich die folgenden vier Grundaufgaben, bei denen Interaktionen mit Usern einen Beitrag leisten können:

⁷⁵ Vgl. Schmid, Ulrike: Das Social-Media-Engagement deutscher Museen & Orchester 2010, <http://kulturzweinull.eu/wp-content/uploads/2010/10/das-social-media-engagement-deutscher-museen-und-orchester-20102.pdf>, aufgerufen am 17.01.2016.

⁷⁶ Kaul (wie Anm. 65), S. 299..

⁷⁷ Mahnke (wie Anm. 73).

⁷⁸ Vgl Mahnke, Martina: Web 2.0 & Social Media für Kultureinrichtungen 2012.

⁷⁹ Schmid (wie Anm. 75); Helge Kaul: Social Media Marketing in Kunst und Kultur 2010, <http://www.zkm.zhaw.ch/studie-social-media>, aufgerufen am 17.01.2016.

⁸⁰ Schmid (wie Anm. 75).

⁸¹ Kaul (wie Anm. 65), S. 296..

(1)Kundenakquisition umfasst sämtliche Maßnahmen, die Kunden dazu bewegen, erstmalig beim Unternehmen zu kaufen.

(2)Kundenbindung soll attraktive Kunden zu Wiederkäufen verleiten oder einen Wechsel zum Wettbewerber verhindern.

(3)Leistungsinnovation umfasst die Tätigkeiten von der Ideenfindung bis hin zur Einführung neuer Angebote.

(4)Leistungspflege soll zu einer möglichst lang andauernden und erfolgreichen Marktpräsenz eines Angebots führen.⁸²

Die Einbindung von Usern in Marketingaufgaben ist nach Kaul die einzige Möglichkeit, dass Social Media-Interaktion produktiv und nutzstiftend zu Buche schlägt.⁸³ Beispiele für die Beteiligung sind im Bereich der Akquise das Anziehen von Fans über Videos auf entsprechenden Plattformen. Wenn eine Kampagne richtig einschlägt, können virale Effekte viele Interessenten aufmerksam machen. Zur Kundenbindung gibt Kaul das Beispiel von Kundenrezensionen auf Amazon an. Dieses Schema lässt sich jedoch auf weitere Plattformen übertragen, wo User wiederholt durch ihr Wissen Content erstellen und ein Feedback erhalten, wie auch bei Kommentarfunktionen im Social Web. Zur Leistungspflege kann ein interaktives Beschwerdemanagement genutzt werden, bei dem User Kritik formulieren. „Der Film «Blair Witch Project» integrierte Kunden in die Leistungsinnovation: Hier motivierte eine geheimnisvolle Website potenzielle Kinobesucher, eigene Assoziationen zur Story zu entwickeln und über Blogs zu verbreiten.“⁸⁴ Nun ist die Frage, welche Gestaltung und welche Größenordnung im Social Web für eine Kulturinstitution passend sind. Einen ersten Eindruck kann mithilfe der anschließenden Tabelle eingeholt

⁸²Kaul (wie Anm. 79).bez. Kuß, A./Tomczak, T./Reineke, S.: Marketingplanung: Einführung in die markt-orientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden: Gabler, 2007 und Tomczak, T./Reineke, S.: Der aufgabenorientierte Ansatz – eine neue Perspektive für das Marketing Management, in: Thexis, 1996/5.

⁸³ Ebenda.

⁸⁴ Ebenda.

werden, indem man die Institution oder das explizite Vorhaben mit den Chancen und Risiken abgleicht.

Chancen	Risiken
Schnelle Verbreitung durch Echtzeitkommunikation	Druck immer verfügbar zu sein und auf Anfragen reagieren zu müssen
Stärkung des Images bei den Internetnutzern	Schädigung des Images selbst bei geringfügigem Fehlverhalten
Kunden können Ihre Einrichtung Wünsche direkt mitteilen	Geringer Community-Effekt, falls zu wenig Ressourcen zur Verfügung gestellt werden
Messbarkeit des Erfolgs durch interne und externe Monitoring-Tools möglich	Andere Teilnehmer im Social Web können die Kommunikation mit den Nutzern negativ beeinflussen
Aufbau einer nachhaltigen Beziehung zum Nutzer möglich	Rechtliche Risiken
Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer können vergleichsweise einfach ermittelt werden (Feedback)	Verstärkte Wahrnehmung von Misserfolgen und Fehlern durch die Kunden

Abbildung 11: Chancen und Risiken der Social Media⁸⁵

Durch das schnelle und einfache Anlegen von Social Media Accounts ergeben sich Chancen für das Marketing, allerdings gibt es ebenso Risiken, wenn die mittel- bis langfristige strategische Planung solcher Auftritte vernachlässigt wird.⁸⁶ Die zwei wesentlichen Risiken sind, dass das Empowerment der Kunden zwar eine gute Vernetzung untereinander fördert, aber das Unternehmen zunehmend ausgeschlossen wird. Dieser Vorgang wird auch als *Enabling* beschrieben.⁸⁷ Kommentare und konstruktive Kritik sind wünschenswerte Kommunikation, die Angst vor einem Imageschaden durch einen Shit-Storm ist allerdings ebenfalls denkbar. Das andere Risiko ist, dass der mit Übereifer online gestellte Kanal/Profil/Blog etc. nach den ersten Beiträgen an Energie und interessantem Content verliert und schließlich ganz einschläft, was einen äußerst schlechten Eindruck macht. Nicht die Quantität an Social Media-Auftritten ist relevant, sondern die strategische Anwendung der Instrumente. Das zeugt von Qualität und ist dem Image der

⁸⁵ Mahnke (wie Anm. 78).

⁸⁶ Kaul (wie Anm. 79).

⁸⁷ Ebenda. und Kaul (wie Anm. 65), S. 305..

Institution zuträglich, sodass dies auch ein Marker für potentielle Sponsoren ist, denn Kulturmarken zu unterstützen ist Kern des Kultursponsorings.⁸⁸ In Bezug auf eine weitere, alternative Finanzierungsquelle ist das Social Network nicht mehr wegzudenken: Crowdfunding ohne Crowd, das geht nicht.⁸⁹

*„Fakt ist: Erst auf der Basis einer konsequenten Markenbildung und integrierter Kommunikation können Kulturinstitutionen das wahre Potenzial von Social Media ausschöpfen.“*⁹⁰, so Jean-Baptiste Felten, Inhaber und Geschäftsführer, Felten & Compagnie AG, Winterthur.

4.1 Social Media Marketing bei Orchestern

In einer Studie hat Ulrike Schmid im Jahr 2010 die Social Media-Auftritte der damals 133 Kulturorchester untersucht. Dieser Einblick ist sehr interessant, da es die frühe Phase der Social Media von 2007 bis 2010 evaluiert. Nun, in 2016 gibt es bisher keine aktualisierte Studie, wobei quantitative und qualitative Steigerungen der Auftritte zu erwarten sind. Die Studie bezieht sich zudem auf ausgewählte deutsche Museen, was aber im Folgenden nicht zu berücksichtigen ist. Generell sind alle Orchester im Netz aktiv, alle haben eine Homepage und kommunizieren via E-Mail, doch waren in 2010 nur 2/3 auf Social Media-Plattformen unterwegs.⁹¹

⁸⁸ Kaul (wie Anm. 79).

⁸⁹ Schmid (wie Anm. 75).

⁹⁰ Kaul (wie Anm. 79). Anmerkung: „Felten & Compagnie AG ist auf die Erarbeitung von Kommunikationskonzepten spezialisiert, welche Unternehmens- und Markenziele mittels Sponsoring und themenbasierter Kommunikation – in Sport, Kultur und im Bereich Corporate Responsibility – effizient und effektiv erreichen. Von Winterthur aus arbeitet Felten & Cie für reputierte Marken im Bereich Automobil, Bildung, Finanzdienstleistungen, Food, Energie, Transport sowie Versicherungen in der Schweiz, Deutschland und Österreich.“ (ebenda S. 4)

⁹¹ Ebenda.

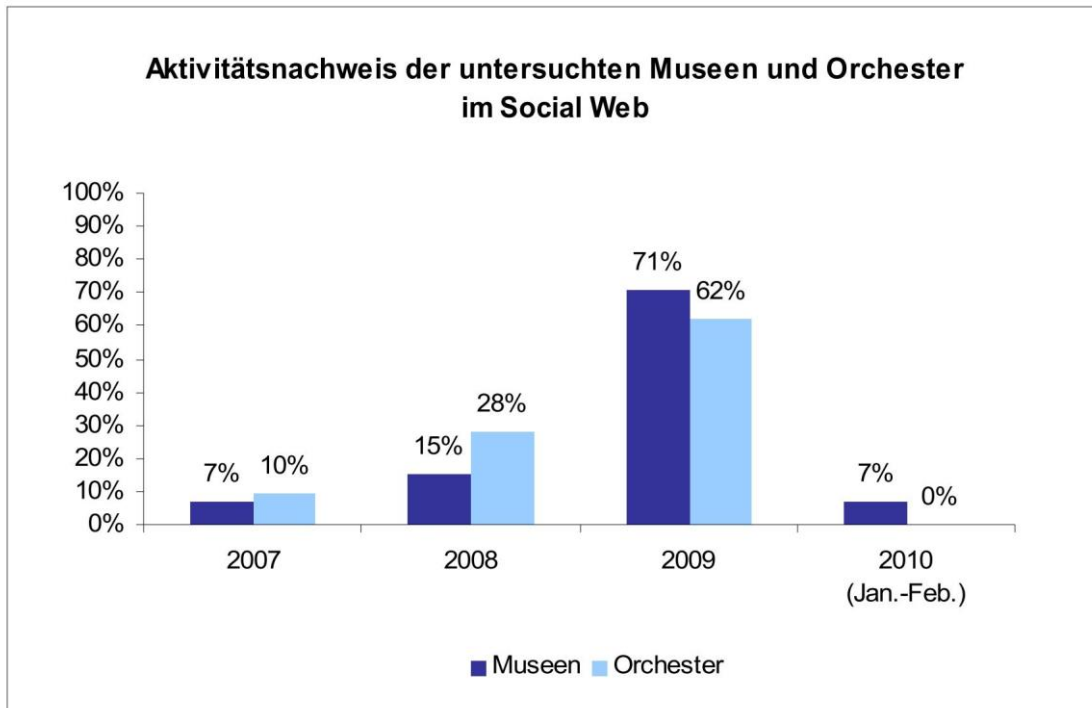


Abbildung 12: Aktivitätsnachweis der untersuchten Museen und Orchester im Social Web.⁹²

Wie in Abbildung 12 zu sehen, ist die Steigerung enorm. Sieben Jahre später, also nun in 2016 ist es wahrscheinlich, dass jedes Orchester in den Social Media aktiv ist. Die geringe Beteiligung in den Monaten Januar und Februar 2010 sind im Orchesterbetrieb dadurch zu begründen, dass die Phase im neuen Jahr beinahe zur Off-Season zählt und entsprechend weniger Content produziert werden kann. In dieser Phase läuft die Vorbereitung auf die neue Spielzeit, daher kann diese Säule außen vor gelassen werden bzw. deckt sie eine Herausforderung auf: Wie kann man den interessierten Followern in Phasen der intensiven Vorbereitung etwas über Social Media bieten? Diese und weitere Überlegungen gehören zur Ausarbeitung der Strategie.

Zur strategischen Planung gehört auch die Auswahl der richtigen Kanäle im Social Media. Im Jahr 2009 haben sich 62 % aller Orchester im Social Web bewegt, Tendenz steigend. Die beliebtesten Plattformen sind Facebook, YouTube/Vimeo und Twitter. Flickr, MySpace und StudiVZ sind weniger populär und werden insgesamt schlechter gepflegt als die Facebook-Seiten.⁹³ Blogs sind zu 1/3 etabliert.

⁹² Schmid (wie Anm. 75).

⁹³ Schmid (wie Anm. 75); Kaul (wie Anm. 79).

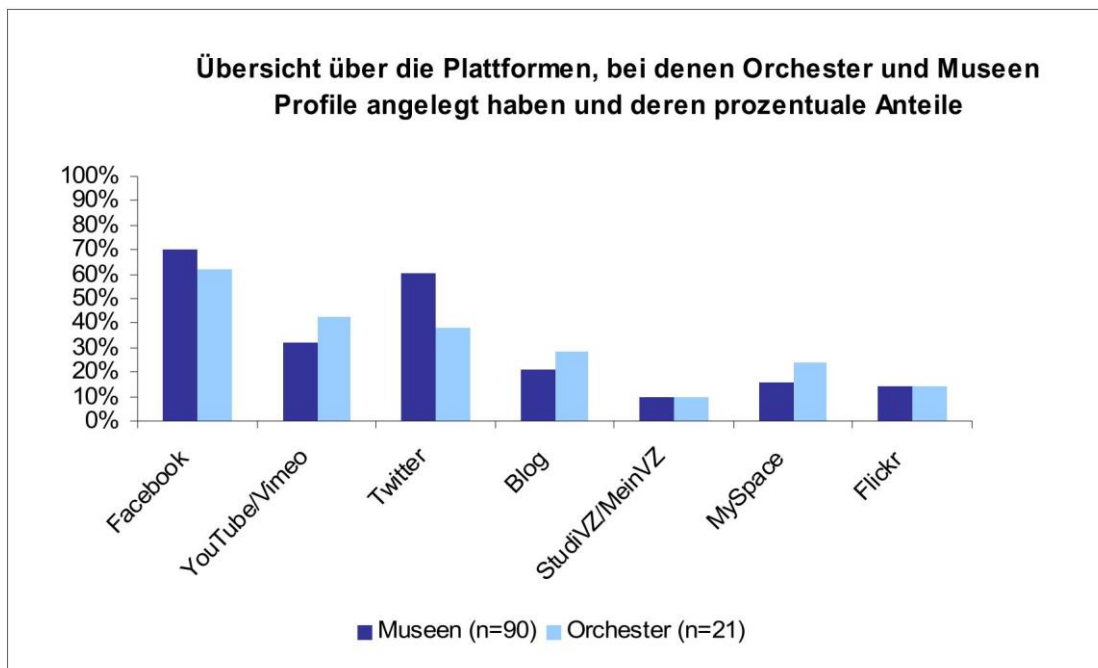


Abbildung 13: Übersicht über die Plattformen, bei denen Orchester und Museen Profile angelegt haben und deren Prozentuale Anteile.⁹⁴

Aus der Studie geht des Weiteren hervor, dass viele, aber noch nicht alle ihre Social Media-Auftritte auf ihren Websites verlinken (67 % in 2010), dass aber von Facebook aus nur in 17 % der Fälle auf weitere Webauftritte verlinkt wird.⁹⁵

Die Autorin der Studie hat ein sechstägiges Monitoring des Facebook Profils der Berliner Philharmoniker durchgeführt. Am Beispiel der Berliner Philharmoniker bestätigt sich die These, dass zum einen weltweit Kontakte gepflegt werden können und zum anderen, dass eine starke Markenidentität im Social Web besonders zuträglich ist. Deutlich zu betonen ist allerdings, dass die Berliner Philharmoniker einen positiven Sonderfall darstellen, weil diese Dimension für deutsche Orchester ansonsten höchst unwahrscheinlich zu erreichen ist.

⁹⁴ Schmid (wie Anm. 75).

⁹⁵ Schmid (wie Anm. 75); Schmid (wie Anm. 75).

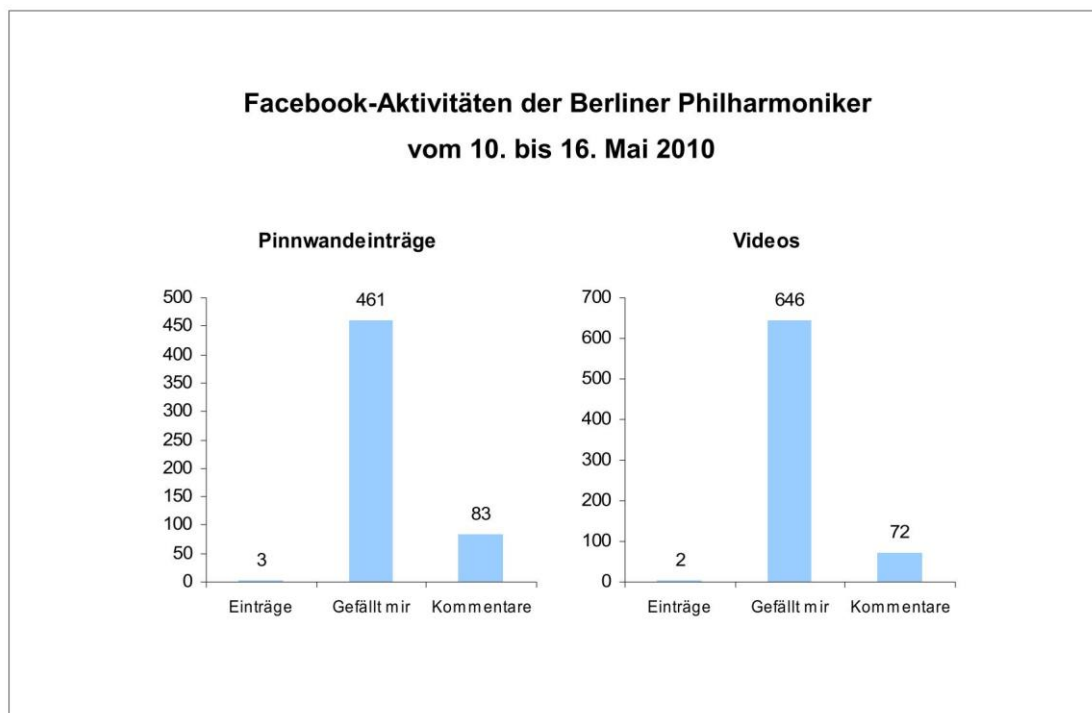


Abbildung 14: Facebook-Aktivitäten der Berliner Philharmoniker vom 10. Bis 16. Mai 2010.⁹⁶

Insgesamt hatten die Berliner zum Zeitpunkt der Datenerhebung 59.000 Facebook-Fans, heute sind es 793.081.⁹⁷ Weitere Kanäle der Berliner sind Twitter, YouTube und ihre offizielle Website. Zudem bieten die Berliner Philharmoniker ihren Followern einen Mehrwert. Sie übertragen 30 Konzerte Live und in HD über ihre Digital Concert Hall,⁹⁸ gesponsort durch die Deutsche Bank. Die Ansprechhaltung ist seriös, einladend und ausschließlich in Englisch. Die Seite ist spannend, da sie sowohl Konzerte zeigt als auch Blicke hinter die Kulissen zulässt. Das Titelbild auf der Homepage zeigt ein Bild der Philharmoniker auf drei Endgeräten, auf einem Fernseher, einem Tablet und einem Smartphone. Das Schlagwort ist hier Second- bzw. Third-Screening, es gibt Digital Concert Hall Apps für jedes Betriebssystem.

⁹⁶ Schmid (wie Anm. 75).

⁹⁷ Berliner Philharmoniker: Facebook Auftritt. 793.081 Gefällt mir 2016, <https://www.facebook.com/BerlinPhil>, aufgerufen am 25.01.2016.

⁹⁸ Berliner Philharmoniker: Digital Concert Hall, <https://www.digitalconcerthall.com/en/home>, aufgerufen am 25.01.2016.

„Normalerweise hätten wir wenig Anlass, für das Orchester zu werben, weil die Berliner Philharmoniker meistens vor ausverkauftem Haus spielen. Anders verhält es sich mit der Digital Concert Hall, denn dort ist das Platzangebot ja unbegrenzt.“

erklärt Tobias Möller, Leiter Marketing und Kommunikation der Berlin Phil Media GmbH. Neben der räumlichen Unabhängigkeit gelten digitale Angebote auch losgelöst von zeitlichen Einschränkungen, da das Web ja bekanntlich 24 Stunden und 7 Tage die Woche online ist. Da sind auch verschiedene Zeitzonen kein Problem mehr. Der potentielle Wirkungsradius eröffnet neue Dimensionen für das Marketing, doch sind entsprechende Strategien notwendig.⁹⁹

„Da wir ... keine weltweiten Werbekampagnen schalten können, ist es für uns nur logisch, ein Publikum, das wir für Online-Übertragungen gewinnen möchten, auch über das Internet anzusprechen. (...) Und wir lernen selbst dabei: wie die Kommunikation im Web funktioniert und wie die jüngere Generation an klassische Musik herangeht.“¹⁰⁰, so Möller.

Gegenüber 2010 scheinen viele Kritikpunkte an den Social Media-Auftritten ausgebessert worden zu sein, bzw. wurde der Umgang mit solchen nun bereits einige Jahre länger praktiziert und neue Standards haben sich etabliert. Wenn man stichprobenartig einige Orchester googlet und ihre Profile und Seiten begutachtet, tauchen kaum mehr Defizite bei der Verlinkung und viel mehr kreative Posts auf als es die Studie in 2010 bemängelt. Man kann schlecht angelegte und vernachlässigte Web 2.0 Auftritte mittlerweile als Anfängerfehler betiteln. Das Learning by Doing fängt zwar beim Individuum immer wieder vorne an, da man eigene Erfahrungen im Umgang mit Social Media machen muss, doch ist das Einsteigerlevel höher und die Community kritischer geworden. Dies verlangt einmal mehr nach einer durchdachten Strategie, bevor es in den operativen Bereich geht.

Strategie und Medium sind dem Objekt anzupassen, weshalb es nie eine Musterlösung für gutes Marketing geben kann. Was man aber festhalten kann, ist, dass sich durch die netzaktiven Kulturgutkonsumenten ein externes Potenzial erschlossen hat. Die sozialen Bedürfnisse und Motive, das spezifische Wissen und die Erfahrungen und Fähigkeiten bilden die Basis, damit sich

⁹⁹ Schmid (wie Anm. 75).

¹⁰⁰ Ebenda.

User nutzstiftend an Marketingaufgaben beteiligen können.¹⁰¹ Außerdem liefern Soziale Medien ein Stimmungsbild zu Posts, Einträgen oder Veranstaltungen via Internet-Monitoring und tragen so zur Marktforschung bei. Wie Möller bereits anführte, bietet eine Plattform gegenseitigen Austausch, sodass das Unternehmen nicht nur Informationen liefert, sondern auch erhält. Dieser Vorgang wird auch als *Bridging* bezeichnet, weil eine Brücke zwischen dem Unternehmen und den Usern geschlagen wird, bei dem das Unternehmen als Gatekeeper fungiert um die erhaltenen Informationen für das Unternehmen zu filtern.¹⁰²

4.2 Strategieentwicklung für Social Media Marketing

Um eine Strategie für Social Media zu entwerfen, kann zunächst eine klassische SWOT-Analyse durchgeführt werden. Diese ergibt nach der Prüfung von **Strength**, **Weakness**, **Threat** crisis und **Opportunities** einen Grundstock an Informationen, auf denen sich ein Gedankenkonstrukt, also ein Plan entwickeln kann, welcher dann in Handlung umgesetzt wird.¹⁰³ Die Fragen in der folgenden Darstellung können dabei helfen.



Abbildung 15: Kommunikationsstrategie¹⁰⁴

¹⁰¹Vgl. Kaul (wie Anm. 65), S. 305..

¹⁰² Ebenda.

¹⁰³ Ebenda, S. 304.

¹⁰⁴ Mahnke (wie Anm. 73).

Nach Mahnke sind 10 Themen zu klären, um eine passende Strategie zu entwickeln:

1. Ziel: Was soll angeboten werden? Möglichkeiten zum Kundendialog? Online-Vertriebswege? Service?
2. Ressourcen: Wer erstellt den Content? Wer pflegt ihn ein? Werden externe Dienstleister benötigt?
3. Zielgruppe: Welche Sprache spricht die Zielgruppe? Was erwartet sie? Wo verbringt sie die Zeit online?
4. Contentproduktion: Welche Abwechslung kann geboten werden? Wie umfangreich oder aufwendig ist es?
5. Online- und Offline-Vernetzung: Wie können die Marketingmaßnahmen sich ergänzen?
6. Zeitplan für Social Media: Wie kann Struktur in den Arbeitsalltag für die Social Media-Redaktion oder den Networker generiert werden?
7. Zeit für Reaktionen: Als Kommunikationsplattform muss ausreichend Zeit eingeplant werden, um auf die User zu reagieren.
8. Bedeutung der Followerzahlen: Sind es nur viele, die einmalig etwas liken oder gibt es Qualitätsunterschiede der User/Follower?
9. Vertrauen und Spielraum: Wie weit kann man sich im Rahmen der persönlichen Social Media Guidelines auf Interaktion einlassen? Wie wird mit negativer Kritik umgegangen?
10. Kontinuität der Social Media: Man muss sich bewusst darüber sein, dass es eine stete Weiterentwicklung im Social Web gibt und man sie beobachten und reflektieren muss.¹⁰⁵

Es gibt noch weitaus mehr Überlegungen, die angestellt werden können. Es muss das Konkurrenzfeld analysiert werden, um ein Alleinstellungsmerkmal auszuarbeiten, sozusagen den USP (Unique Selling Point) Extrem wichtig ist, Plattformen gezielt auszuwählen und das Content-Management diesen anzupassen. Fragen, die sich in diesem Kontext anschließen, sind solche, die sich zuvor im Text angekündigt haben, wie z. B.. Wie kann ich Content liefern, wenn außer Proben aktuell nichts läuft? Welchen Mehrwert kann man bieten? Wie seriös und/oder förmlich will man sich präsentieren und wieviel Insider-Informationen sind sinnvoll? Kann man durch Aktionen wie Gewinnspiele, Umfragen, etc. User aktivieren? Die Verlinkung auf Websites, eigene Contents und externen Links sollte bedacht werden u.v.m.

¹⁰⁵ Vgl. ebenda.

Doch ein großes Problem gibt es dennoch: laut der Interviews durch Schmid stoßen selbst die großen Häuser bzw. Orchester an ihre Grenzen, um kontinuierliche und innovative Social Media-Arbeit zu leisten. Oft übernehmen in Profiorchestern jüngere, Social-Media-affine Musiker die Pflege von Facebook-Seiten; es werden Praktikanten für diese Arbeit eingesetzt o.ä.¹⁰⁶ Die Kapazität fehlt. Die Aufgabe des Kulturmanagements ist jedoch, zu erkennen, welchen Nutzen sie aus Social Media Marketing ziehen kann und wie man dafür eine ausreichende Kapazität schafft. Das Ergebnis kann sehr unterschiedlich ausfallen. Social Media bietet eine Kommunikationsmöglichkeit, doch basieren die Inhalte auf den Handlungen der Institutionen. Das bedeutet, das Management muss die Aktivitäten der Institution oder des Klangkörpers evaluieren. Gibt es vielleicht Events, Aktionen oder besondere Konzerte? Was kommt in der Stadt an? Wenn im realen Leben eine Relevanz vorherrscht, kann umso besser darüber berichtet werden.

Das Angebot der Social Media ist ein Produkt des technischen Fortschritts. Wie erläutert eröffnet es Chancen und Risiken und ist auch ein Angebot, was man ablehnen kann. Es gänzlich abzulehnen ist allerdings nicht ratsam, da man ohne eine virtuelle Existenz auch im realen Leben weniger wahrgenommen wird. Ein gewisses Maß an Anpassung ist somit gefordert und dies schlägt sich in der Presse – und Öffentlichkeitsarbeit nieder. Das Social Media nur eine Moderscheinung sind, ist mittlerweile ausgeschlossen. Sie werden sich stetig weiterentwickeln und somit auch weiterhin die Aufmerksamkeit der zuständigen Kulturmanager beanspruchen. Die Arbeit in sozialen Netzwerken ist aufwendiger, als sie oft eingeschätzt wird. Dass es diese Auseinandersetzung überhaupt gibt, ist eine Konsequenz des technischen Fortschrittes und dem Bedarf an intensiverer Präsentation, was auf das gewachsene Konkurrenzfeld zurückzuführen ist.

¹⁰⁶ Schmid (wie Anm. 75); Schmid (wie Anm. 75); Schmid (wie Anm. 75).

5 Identität und Markenbildung in der Kulturbranche

Im Bereich der Markenbildung in der Kulturwirtschaft wird häufig die Bezeichnung *Kulturbranding* synonym verwendet. Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ebenso wie andere Wirtschaftssektoren abhängig von der Reputation der Nachfrager und muss sich durch Markenidentität von Konkurrenten abgrenzen. Doch gibt es Hürden bei „[...]der Übertragbarkeit des originär betriebswirtschaftlichen Markenbegriffs auf den Bereich künstlerischer Leistungen[...]“.¹⁰⁷ Die Schwierigkeit liegt darin, dass die ureigenen Ziele des Markenprinzips Standardisierung und eine Qualitätskonstanz des Angebotes sind; Kunst und Kultur hingegen nach Offenheit und Varietät strebt. Dies ist kein Ausschlusskriterium, sondern eine neue Dimension, die einen „[...] kultursystemkompatiblen Markenbegriff[...]“ fordert.¹⁰⁸

Im Bereich der klassischen Orchester können die meisten eine lange Tradition vorweisen, mit dem einhergehend gibt es immer eine Identität, die sie voneinander unterscheidet. Das Gewandhausorchester Leipzig beispielsweise ist durch seine lange Entstehungsgeschichte geprägt und sie charakterisiert es noch heute. Seit den Anfängen 1479 bekamen die ehemals drei Stadtmusiker immer mehr Zuwachs und musikalische Aufgaben in der Stadt, die die mittlerweile 180 Musiker stets in den Bereichen Konzerte, Musiktheater und Kirchenmusik ausführen. Wenn man es im Marketingjargon ausdrückte, haben Klangkörper und Institutionen mit Tradition einen gewissen Vorsprung, was die Bildung von Corporate Identity und Corporate Philosophy angeht.

Es ist ein Balanceakt zu definieren, wie eine Marke im Kultursektor generell beschaffen sein sollte. Sie soll darstellen, was das Objekt ausmacht. Aber in der Welt von Orchestern und Theatern geht es um das Erleben. Die Akteure der Branche finden sich zusammen, weil sie leidenschaftlich in der Ausübung von Kultur aufgehen. Daraus entstehen auch die langen Traditionen. Eine Marke soll nun aber auch Menschen ansprechen, die bisher keine großen Berührungspunkte und Erlebnisse mit jener Kultursparte hatten. Um diese zu erreichen, muss man eine Sprache sprechen, die sie an diesem Punkt auch nachvollziehen können. Es muss durch Corpo-

¹⁰⁷ Höhne, Steffen: Kulturbranding – Markenstrategien in der Hochkultur, <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/kulturbranding-%e2%80%93-markenstrategien-in-der-hochkultur/>, aufgerufen am 25.01.2016.

¹⁰⁸ Ebenda.

rate Behaviour und vor allem durch Corporate Communication eine Strategie entwickelt werden, die diesen Anforderungen gerecht wird. Im Grunde gilt der alte Spruch, dass es nicht von Bedeutung ist, was man sagt, sondern was man tut.

Den Menschen, die es zu gewinnen gilt, ist es weniger wichtig, ob ein Orchester ein A-, B- oder C-Orchester ist,¹⁰⁹ wie hochkarätig die Besetzung ist oder wann es gegründet wurde, ganz im Sinne der CMR geht es um das Generieren einer Beziehung zwischen dem Orchester und dem Kunden.

Im Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen ist es das Orchester, welches sein Probandomizil in einer Schule in einem schwächeren Stadtteil hat und für sehr umfassende, musikvermittelnde Projekte in Bremen steht. Das ist medienwirksam, das interessiert Eltern und Kinder im Stadtteil (und darüber hinaus), und es involviert sie durch und in ihr Handeln. Dass die Kammerphilharmonie weltberühmt für ihre Interpretationen der 9 Beethoven-Sinfonien ist, ist bei gewecktem Interesse von Wert, für den ersten Kontakt im Audience Development jedoch weniger catchy. Mehr dazu wird im nächsten Kapitel erläutert.

Es muss jedoch beachtet werden, dass die Marke eines Orchesters einen anderen Spielraum hat als Marken anderer Dienstleister. Images können im Allgemeinen durch mittel- bis langfristige Marketingmaßnahmen verändert werden. Je nach Marktsituation entwickeln sich die Bedürfnisse der Kunden weiter und die Marke kann sich anpassen. Im Kunst- und Kultursektor, zudem im Non Profit Sektor sieht es etwas anders aus. Zwar orientiert man sich an den Bedürfnissen, doch steht der künstlerische Anspruch von Orchester, Dirigent und Intendant notwendigerweise im Fokus. Je nach Begebenheit muss abgewogen werden, welche Maßnahmen in den Spielplan zu integrieren sind, damit potentiell Publikum erreicht wird.

Man kann festhalten, dass der Bereich der Markenbildung schwer losgelöst zu betrachten ist. Ein Dienstleister definiert sich logischerweise über die angebotenen Dienstleistungen, doch weht ein neuer Wind, was die Programmgestaltung angeht. Dort betritt man wieder das Feld des Audience Development. Die Corporate Identity und die Tradition, die Perspektive und die unmittelbare Konkurrenz mischen bei der Markenbildung einer Kulturinstitution ebenfalls mit.

Diese Entwicklung basiert auf der Konkurrenzsituation am Markt und beeinflusst weitere Handlungsfelder im Sektor des Kulturmanagements. Früher hat das Prestige vermutlich gereicht, eine

¹⁰⁹ Mertens (wie Anm. 18), S. 3.

Bühne bespielen zu dürfen, aber heute wird deutlich mehr verlangt. Das Publikum ist auf der Suche nach dem Besonderen, nur dass es auf bisher übliche Weise nicht mehr erkannt wird. Die Vermarktungsstandards anderer Branchen haben auf die Kultur abgefärbt, obwohl sie nicht den gleichen Ausgangspunkt haben, was das Kulturbrandig eben so schwierig macht.

6 Aktive Generierung durch Audience Development

Die Kulturnutzerforschung ist jene Forschungsdisziplin, auf der das Audience Development aufbaut. Kulturnutzerforschung zählt zum Bereich der Marktforschung und ist essenziell für die kulturbetriebliche Ebene des Kulturmarketings. Zudem dient sie als Wirkungs- und Strukturfor- schung für die Kulturpolitik und das Kulturmanagement.¹¹⁰ Das Audience Development funk- tioniert durch das Zusammenspiel mehrerer Disziplinen. Diese sind das Kulturmarketing, die PR und die entsprechenden Kommunikationswissenschaften, auf Kunst- und Sozialwissenschaften basierende Kulturvermittlung und kulturelle Bildung, Kulturnutzerforschung, empirische Sozial- forschung und kulturpolitische Überlegungen.¹¹¹

Auf Basis der Erkenntnisse durch die Kulturnutzerforschung werden Strategien entwickelt, um langfristig neues Publikum zu generieren. Dieses sog. Audience Development hat im internati- onalen Vergleich verschiedene Ausprägungen, je nach gesellschaftlichen und politischen Rah- menbedingungen des Landes. So wurden in den USA bereits Anfang der 90-er Jahre professi- onelle Audience Development Strategien entwickelt. Grund dafür war die marktwirtschaftliche Notwendigkeit, konstant mehr Einnahmen zu erzielen und die Erkenntnis, dass man dafür in nachhaltige Publikumsbindung und Nachwuchsgenerierung investieren musste. In Großbritan- nien, ebenfalls in den 90-ern, wurden durch kultur- und gesellschaftspolitische Forderungen für die Integration sozial Benachteiligter in öffentlich geförderte Kulturinstitutionen entsprechende Angebote entwickelt um „ [...] für diese eine Brücke zu bauen, sich stärker in das kulturelle und gesellschaftliche Leben zu integrieren.“¹¹² In Deutschland war der Einfluss von marktwirtschaftli- chen Faktoren oder Publikumsinteressen lange ein rotes Tuch, weil es vermeintlich die Freiheit der Kunst einschränke oder gar schlimmer noch die Musik für politische Ziele instrumentalisie- re, wie es in der Geschichte des Nationalsozialismus passierte. Um die Autonomie zu schützen, sollte die öffentliche Kulturförderung den Klangkörpern den Rücken freihalten.

¹¹⁰ Vgl. Mandel, Birgit: Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung (Jahrbuch Kulturmanagement 2012) 2012, [http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uplo- ads/2014/01/02_AudienceDevelopmentAlsAufgabeVonKulturmanagementforschung.pdf](http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/01/02_AudienceDevelopmentAlsAufgabeVonKulturmanagementforschung.pdf), aufgerufen am 25.01.2016.

¹¹¹ Vgl. ebenda.

¹¹² Ebenda.

Doch die Entwicklung der letzten Jahre zeigt eine andere Art der Reflektion und Anpassung. Wie schon im Kapitel 4 um die Marketingperspektive erläutert, hat sich die Orientierung verändert. Von der Produkt- über die Kundenorientierung hin zur Wertorientierung. Im Zusammenhang mit der Programmgestaltung konnte man in den 90-er Jahren von einem *Angebots-* bzw. *Produzentenparadigma* sprechen, welches dem Begriff der Produktorientierung gleicht. Das Angebot sollte frei von Verwertungsinteressen, Nützlichkeitsmotiven und politischer Einflussnahme sein. Einige Kulturinstitutionen agieren noch heute nach diesem Maßstab und sprechen demnach alleinig das Stammpublikum an, welches den Geschmack des Intendanten teilt und dem Klangkörper schon lange Jahre treu ist.

Ein anderes Paradigma hat sich in den letzten Jahren stärker etabliert. Aufgrund schwindender Ressourcen zur Kulturförderung und der Zunahme betriebswirtschaftlich-angelegenen Kulturmanagements wird das Publikumsinteresse mitberücksichtigt, um möglichst viel Publikum für den Moment und die Zukunft zu generieren. Dieses Paradigma nennt sich *Kundenparadigma* und hatte seine Anfänge ebenfalls in den 90-er Jahren.

Ein weiteres Paradigma der Programmgestaltung schlummert schon seit über 45 Jahren unauffällig in der Kulturpolitik. Kunst und Kultur soll der Gesellschaft eine Kommunikationsebene bieten, um Bereiche der kulturellen Bildung und des Austausches insbesondere der Migration zu bereichern. Dabei wird das Publikum als Bürger angesprochen, aus diesem Grund wird das Paradigma auch *Kulturgesellschaftsparadigma* oder *Bürgerorientierung* genannt. Dieses Paradigma ist angesichts des Bedarfs an Musikvermittlung und des starken Flüchtlingszustroms aktueller denn je.

Wer wie weit mit welcher Leitorientierung arbeitet, hängt stark vom Sektor ab. Privatwirtschaftliche Kulturbetriebe „[...] müssen kundenorientiert sein, um ausreichend Absatz zu schaffen: Aus kostenökonomischen Gründen werden sie dabei möglichst effizient vorgehen, das heißt, diejenigen potenziellen Publikumsgruppen ansprechen, die am einfachsten zu erreichen sind.“¹¹³ Öffentliche Kulturinstitutionen hingegen habe die Aufgabe, „[...] möglichst vielen einen Zugang zu Kunst und Kultur zu den aus Steuermitteln finanzierten Angeboten zu schaffen und Angebote zu vermitteln.“¹¹⁴ Doch diese Aufgabe ist freiwillig, und wird zwar vermehrt, doch noch lange

¹¹³ Ebenda.

¹¹⁴ Ebenda.

nicht von allen wahrgenommen. „So sind es derzeit vor allem Institutionen des gemeinnützigen Sektors, die explizit bürgerorientiert arbeiten.“¹¹⁵

Laut Mandel gibt es bestimmte Gründe, warum in Deutschland ein zunehmendes Interesse an Audience Development Strategien besteht.

Durch die ikonenhafte Gestalt des Dirigenten der Berliner Philharmoniker Sir Simon Rattle wurde ein Grundstein des Audience Development durch sein Education-Programm gelegt, welches positiver Weise Nachahmer fand. Die Begrifflichkeit und das Verfahren dieses Education-Programms hat er aus England mitgebracht, wodurch von internationalem Austausch von Audience Development gesprochen werden kann. Die Berliner Philharmoniker sind wie auch andere Spitzenorchester in dieser Sache unterwegs und führen im Ausland musikvermittelnde Projekte und Events durch.

Auch sei über den politischen Rahmen hinaus ein gesellschaftlicher Konsens über die Wichtigkeit von kultureller Bildung entstanden. Das Web 2.0 stelle als alternativer Kulturraum eine Konkurrenz dar, weshalb neue und angepasste Strategien entwickelt werden müssen, ebenso übersteigt das manifeste Kulturangebot die gleichbleibende Nachfrage. Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, wird der USP gesucht und durch individuelle Strategien im Bereich des Audience Development kann dieser mitentwickelt werden. Dazu kommen noch der demographische Wandel in der Gesellschaft und die hohen Migrationszahlen.

Zudem wird vermutet, dass es eine Ablöse der Leitkultur geben könnte, sodass die Hochkultur weniger relevant sein würde.¹¹⁶ Der Kulturbegriff muss integrativer werden, neue Angebote an die kommenden Generationen angepasst werden.¹¹⁷ Die Zukunft läge demnach in interkulturellem Audience Development, bei dem Zielsetzung ist, die „Kultureinrichtung im Dialog mit neuen Zielgruppen zu verändern und etwas gemeinsames Drittes zu entwickeln, was sowohl den künstlerisch-kulturellen Interessen der Institution wie den Interessen, Ideen, Fragen neuer Zielgruppen entspricht. Das heißt nicht, dass kulturelle Angebote entsprechend dem Markt gestaltet

¹¹⁵ Ebenda.

¹¹⁶ Vgl. ebenda.

¹¹⁷ Anmerkung: Der feste Traditionsbegriff der Hochkultur hat sich auch durch die Jahrhunderte hinweg stets weiterentwickelt. Meiner Ansicht nach darf man der Entwicklung von Musik und Kultur nicht aus trotzigem Traditionsbewusstsein im Wege stehen, sondern muss sie gewähren lassen, damit die Gesellschaft auch tatsächlich mit der Kultur interagieren kann.

werden oder sogar Kunst in ihrer inneren Autonomie bedroht wäre, wohl aber, dass neue Nutzergruppen ihre inhaltlichen Interessen einbringen können, dass in interkulturellen Prozessen mit neuen Nutzergruppen neue Programme entwickelt werden.¹¹⁸ Durch die Perspektive des interkulturellen Audience Development hielte ein Change-Management-Prozess Einzug, da der normative Kulturbegriff mit seiner Ästhetik und Mustern durch andere Blickwinkel erweitert, ergänzt und verändert würde.¹¹⁹

Exkurs: Education-Programm der Berliner Philharmoniker

„Das Education-Programm soll uns daran erinnern, dass Musik kein Luxus ist, sondern ein Grundbedürfnis.“¹²⁰

Sir Simon Rattle, Chefdirigent der Berliner Philharmoniker

Sir Simon Rattle – seit 2002 Chefdirigent eines Weltklasse-Orchesters- ist der Meinung, der der Klangkörper habe sich aber auch seiner sozialen Verantwortung zu stellen und Kommunikationsebenen zu schaffen.

„To be a performing artist in the next century, you have to be an educator, too.“¹²¹

Gesponsert durch die Deutsche Bank und unterstützt durch internationale Experten des Audience Development haben über 3000 Menschen im Alter von 3-73 Jahren bei den Projekten mitgemacht. Die Projekte werden auf der Internetseite nach Zielgruppen kategorisiert. Es gibt Programme für Familien, für Kitas und Schulen, junge Talente, Musikliebhaber und speziell für soziale Einrichtungen. Das Angebot ist vielfältig und kreativ. Es gibt beispielsweise Workshops mit Instrument und Instrumentenbau, Konzerte und Fragerunden mit Orchestermusikern, Chorprojekte, Entdeckungstouren in der Philharmonie u.v.m.

¹¹⁸ Ebenda.

¹¹⁹ Ebenda.

¹²⁰ Berliner Philharmoniker: Education-Programm, <http://www.berliner-philharmoniker.de/education/10-fragen/>, aufgerufen am 26.01.2016.

¹²¹ Zitat Rattle, Berliner Philharmoniker: Education Programm, <http://www.berliner-philharmoniker.de/education/>, aufgerufen am 25.01.2016.

Durch ein offenes Aufeinander zugehen sollen Menschen jeden Alters und jeder Kultur durch Austausch und Dialog an klassische Musik herangeführt werden.¹²²

Die Disziplin des Audience Development wächst erst seit einigen Jahren stärker, wobei manche Maßnahmen schon länger bestehen, wie die musikalische Früherziehung beispielsweise. Dass extra Stellen in Kulturinstitutionen geschaffen werden, die sich mit Audience Development auseinandersetzen, ist eine Tendenz der letzten Zeit. Dies hängt mit der Erkenntnis zusammen, welche dringende Notwendigkeit aktive Publikumsentwicklung erreicht hat. Dieser Wandel ist für das Kulturmanagement ebenfalls dringlich und eine neue Aufgabe, die es zuvor nicht in dieser Dimension gegeben hat.

¹²² Näheres dazu, und was es für die Orchestermusiker bedeutet, kann man auf der Internetseite nachlesen.

7 Handlungsfeld Kulturpolitik

Die allgemeinen Anliegen der Kulturpolitik sind es, Kunst und Kultur durch Förderung zu unterstützen und die infrastrukturellen Grundlagen zu sichern. Dies betrifft drei große Adressatengruppen: die kulturinteressierte Bevölkerung, die Kulturinstitutionen und die künstlerischen Akteure. Das Ziel liegt darin, die Felder Bildung, Unterhaltung, Integration, Kunstförderung und gesellschaftliche Teilhabe an Kultur zu betreuen und dessen Rahmenbedingungen zu verbessern.¹²³

Für das Kulturmanagement ist es wichtig, sich mit Themen der aktuellen Kulturpolitik auseinander zu setzen. Das persönliche Engagement kann ausschlaggebend dafür sein, mit welchen Themen und Rädien man sich auseinandersetzen will und kann. Es liegt aber klar in der Verantwortung mitunter leitender Positionen, sich langfristig für den Kulturbetrieb einzusetzen. Nur das Tagesgeschäft im Blick zu haben reicht nicht. Kurzsichtigkeit ist im Management denkbar ungünstig, denn so übersieht man wichtige Entwicklungen und schlimmstenfalls agiert man auf Basis überholter Vorstellungen. Als aktiver Teil des Kulturlebens muss man die Chancen nutzen, es über die eigene Bühne hinweg zu gestalten. Es wird anschließend je ein Beispiel für Kulturpolitik auf kommunaler, nationaler und internationaler Ebene skizziert, um einen Eindruck der verschiedenen Themen auf den jeweiligen Ebenen zu vermitteln.

7.1 Nationale Ebene: Deutscher Musikrat

Zu der Arbeit des Deutschen Musikrates zählt neben der Realisierung zahlreicher Projekte auch das Engagement in der Musikpolitik. Zum Begriff Musikpolitik: Seit 2003 hat sich der DMR für eine Neuinterpretation des Begriffes eingesetzt, da ihm „ ... semantisch staatliche Indoktrination anhaftet“,¹²⁴ verursacht durch die damalige Kopplung von Musik und Propaganda zu politischen Zwecken. Nach Generationen wird der Begriff nun wieder unvoreingenommen verwendet. Hier ein Überblick über die Belange der Musikpolitik.

¹²³ Vgl. Wagner, Bernd: Kulturpolitik-Ein Praxisfeld ohne Theorie?, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 41–50.

¹²⁴ Deutscher Musikrat: Musikpolitik, <https://www.musikrat.de/musikpolitik/>, aufgerufen am 29.01.2016.



Abbildung 16: Kategorisierung der musikpolitischen Themen¹²⁵

Zu jedem Thema der Musikpolitik bezieht der Deutsche Musikrat Stellung durch entsprechende Positionspapiere oder Vereinbarungen. Diese bilden dann den Handlungsrahmen für die weitere musikpolitische Arbeit des Rates.

Der Deutsche Musikrat tagt mit Vertretern aller Bereiche der Musikbranche und arbeitet Appelle an die entsprechenden politischen Instanzen aus. Mit diesen steht er in einem kontinuierlichen Dialog. Die Vertretungen organisieren sich in Bundesfachausschüssen und Projektbeiräten. Derzeit sind es 14 Beiräte mit jeweils max. 12 Mitgliedern. Der Radius dehnt sich auch über europäische Belange der Musikpolitik aus. Die Mitarbeit geschieht auf freiwilliger Basis. Bundesfachausschüsse können zur Beratung eingesetzt werden, aktuell sind es die folgend aufgeführten: Bundesfachausschuss Bildung, Arbeit und Soziales, Medien, Recht, Musikwirtschaft und der

¹²⁵ Deutscher Musikrat: Musikpolitik in der Verantwortung. Grundsatzprogramm des Deutschen Musikrates, https://www.musikrat.de/fileadmin/files/musikrat/Musikpolitik/DMR_Grundsatzpapier_Musikpolitik_final.pdf, aufgerufen am 29.01.2016.

Bundesfachausschuss Vielfalt (Neue Musik / Populäre Musik / Erbe / Interkultur).¹²⁶ Der übergeordnete Rat ist der Deutsche Kulturrat.

7.2 International: TTIP und TiSA

Neben vielen Themen, die strukturelle Probleme in Deutschland betreffen, gibt es aktuell die Diskussion um das Freihandelsabkommen TTIP zwischen den USA und Europa. Viele Vertreter der Kulturszene befürchten, dass durch TiSA (Trade in Services Agreement) die Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen dem öffentlich finanzierten Kulturleben seine Basis entziehen könnte.¹²⁷ „Der völkerrechtliche Vertrag ... hätte zur Folge, dass den Kommunen, Ländern und dem Bund das Recht abgesprochen wird, öffentliche Dienste zu erweitern, neue Dienste anzubieten und bereits privatisierte Dienste zu rekommunalisieren. Dies hätte weitreichende Folgen für das gesamte gesellschaftliche Leben – auch für die Kultur.“¹²⁸

Schon seit 2011 wurden Verhandlungen initiiert, im Februar 2016 gehen sie in die 12. Runde.¹²⁹ Entsprechend ist die Öffentlichkeit schon eine ganze Weile mit diesem Thema konfrontiert. Die Bedenken gegenüber der Auswirkungen der Abkommen sind dementsprechend mannigfaltig und fundiert. Bei dem Versuch, über die Berge ganzer Sammelbände mit kritischen Aufsätzen einen Überblick zu bekommen, fiel die Wahl auf ein Positionspapier der Musikräte der Schweiz, Österreich und Deutschlands. Die darin genannten Forderungen zeigen in Kurzform auf, welche Bereiche die Musikräte als bedroht ansehen und wie diese geschützt werden sollten. In dem Positionspapier appellieren die Musikräte an den Europäischen Rat, die Europäische Kommission, das Europäische Parlament und an alle Parlamente und Regierungen der föderalen Ebenen

¹²⁶ Vgl. Bäßler, Kristin: An die Mitglieder des Deutschen Musikrates DMR Kompakt.

¹²⁷ Deutscher Musikrat/Österreichischer Musikrat, Schweizer Musikrat, Bayerischer Musikrat: Handelshemmnis öffentliche Kulturförderung? Musikleben durch TiSA in Gefahr 2015, http://www.miz.org/dokumente/2015_Resolution_Musikraete_Positionspapier_TiSA.pdf, aufgerufen am 31.08.2015.

¹²⁸ Die internationalen Abkommen TTIP/CETA und TiSA, <http://www.musikrat.de/musikpolitik/kulturelle-vielfalt/ttipcetatisa.html>, aufgerufen am 29.01.2016.

¹²⁹ Lobbypedia: Chronik der TTIP-Verhandlungen, https://www.lobbypedia.de/wiki/Chronik_der_TTIP-Verhandlungen, aufgerufen am 29.01.2016.

in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie sollen in künftigen Vertragswerken die folgenden Punkte zur Wahrung des öffentlichen Kulturlebens zu integrieren:¹³⁰

„1) Transparenz der Verhandlungsstände.

2) Verankerung des Doppelcharakters von Kultur als ideelles und wirtschaftliches Gut im Sinne der UNESCO-Konvention für den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen.

3) Die UNESCO-Konvention Kulturelle Vielfalt konsequent in allen relevanten Bereichen künftiger Vertragswerke zu implementieren; eine Absichtserklärung in der Präambel reicht nicht aus.

4) Eine Schutzklausel für Kultur, Bildung und Wissenschaft in allen Verträgen (nach) zu verhandeln, die die Freiheit der Künste, den Schutz der Urheber sowie die adäquate Ausstattung der Hochschulen, Universitäten, Schulen und Musikschulen sicherstellt; dazu braucht es verbindliche Positivlisten.“¹³¹

7.3 Bedeutung der Kulturpolitik auf kommunaler Ebene

Die Teilhabe an der Kommunalpolitik scheint neben den globalen Dimensionen von TTIP und nationalen Belangen der Musikräte minder relevant, das ist sie jedoch nicht. Je nach Musikinstitution – ob Klangkörper, Konzerthaus oder Musikschule – tangiert sie wichtige Bereiche des öffentlichen Lebens in ihrem unmittelbaren Umfeld. Es gilt, eine symbiotische Beziehung zwischen der Institution und der sie umgebenden Gesellschaft zu schaffen. Kultur ist als Standortfaktor zu betrachten, der verschiedenen Branchen Erträge zuspielt.¹³² Kooperationen zwischen Bildungsinstitutionen wie Schulen oder KiTas, aber auch die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen sind wichtig und rentieren sich über Umwege.

¹³⁰ Deutscher Musikrat/Österreichischer Musikrat, Schweizer Musikrat, Bayerischer Musikrat (wie Anm. 127).

¹³¹ Ebenda.

¹³² Mertens (wie Anm. 18), S. 16.

Stichwort: Umwegrentabilität. Sie wird folgendermaßen definiert:

„Der schillernde Begriff der Umwegrentabilität betrachtet jenseits der Betriebseinnahmen zusätzliche wirtschaftliche Beiträge einer kulturellen Einrichtung für eine Region, die sich vornehmlich aus zwei Quellen speist:

- der zusätzlichen Kaufkraft durch Besucher aus anderen Regionen, die neben dem Besuch der Kulturveranstaltung noch weitere Wirtschaftsgüter in der Region nachfragen, und
- der Auslösung zusätzlicher wirtschaftlicher Aktivitäten durch Ausgaben der Kultureinrichtung innerhalb der Region.“¹³³

Eine kompakte Studie, die in Leipzig anhand des Theaters der jungen Welt, des Schauspielhauses und der Oper Leipzig durchgeführt wurde, ergab nach Auswertung der erhobenen Daten 1.03 € bis 2.04 € zugewiesenen Ertrag pro 1 € der Summe von Einnahmen und Ausgaben. Die Verflechtungen zwischen den Branchen bringen einer Stadt somit auch einen finanziellen Ertrag über Umwege.¹³⁴

Perspektivisch ist die Entwicklung der Musikvermittlung von enormer Bedeutung. Der frühe Kontakt zur Musik begünstigt das spätere Interesse und daraus generieren sich ggf. neues Publikum, sowie weitere Akteure für den Kultursektor. Schon seit einigen Jahren beginnen Musikschulen, Grundschulen und weiterführende Schulen kooperative Angebote anzubieten, da durch den Trend Ganztagschule und G8 nach der Schule kaum mehr Zeit für Hobbies ist. Unter diesem Umstand leiden die Schüler, aber auch die Musikschulen. So entstehen Musikklassen, die als künstlerisches Fach z. B. Instrumentalunterricht oder Orchester auf dem Stundenplan stehen haben. Der Trend erinnert an die USA, wo Hobbies wie Sport und Musik beinahe ausschließlich in der bzw. über die Schule betrieben werden. Doch so fortgeschritten ist diese Integration in Deutschland noch lange nicht, dass die Angebote allein durch die Schulen gestemmt werden könnten. Weil meistens zu wenig Musiklehrer an der Schule sind, kommt eine Musikschule ins Spiel, die ihre Musikpädagogen dort einbringt. Auch in Kindergärten kann durch solche Kooperation musikalische Früherziehung angeboten werden, bei der Kinder spielerisch durch Bewegung und Musizieren erste Erfahrungen sammeln können. Das sind Beispiele für

¹³³ Wink, Rüdiger u. a.: Studie zur Umwegrentabilität der kulturellen Eigenbetriebe der Stadt Leipzig, http://www.miz.org/dokumente/2014_HTWK_Studie_Umwegrentabilitaet_Kurzfassung.pdf, aufgerufen am 31.08.2015.

¹³⁴ Ebenda.

frühzeitiges Audience Development, welches auf kommunaler Ebene möglich ist. Man erinnere sich nur an die gemeinsame Produktion einer Oper mit der Deutschen Kammerphilharmonie und Schülern einer Gesamtschule.

All dies optimiert das Image einer Stadt oder einer Gemeinde, wenn ein gewisses Kulturangebot vorgewiesen werden kann.¹³⁵

Das Aufgabenfeld der kulturpolitischen Einflussnahme ist nicht neu, doch passt es sich dem aktuellen Geschehen an. Ein Spezialfall ist derzeit z.B. die Forderung von städtebaulichen Maßnahmen, um Flüchtlinge besser in Gemeinden zu integrieren. Der Städtebau ist wegen des Bedarfs nach günstigem Wohnraum aktiv geworden und ist ebenfalls bemüht, die entsprechende Infrastruktur zu entwickeln. Es stehen dazu Gelder zur Verfügung, die auch für kulturelle Baumaßnahmen genutzt werden können.¹³⁶

¹³⁵ Willnauer (wie Anm. 3), S. 13.

¹³⁶ Vgl. Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen: Projektauftrag zum Sonderprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen „Hilfen im Städtebau für Kommunen zur Integration von Flüchtlingen“.

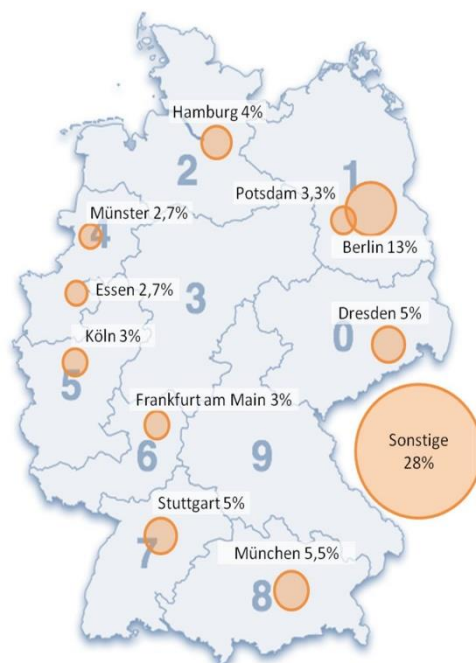
8 Arbeitsmarkt für Kulturmanager

Wo werden Kulturmanager eingesetzt und welche Anforderungen werden gestellt?

Eine Untersuchung der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover im Zeitraum von 2004 - 2008 ergab: Auf dem Arbeitsmarkt wurde von den Arbeitgebern zu 39 % im Sektor Musik und Bühne, zu 20 % im Sektor Kulturerbe und Museum und zu 41 % für die Positionen Leitung, Geschäftsführung und Intendanz gesucht. Davon sind 44 % der Aufgaben die eines Kultur-Kunst- und Künstlermanagers, 21 % betreuen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, 27 % werden für „organisationsübergreifende (Führungs-)aufgaben [...]“¹³⁷ eingesetzt.

Wo werden Kulturmanager aktuell in Deutschland eingesetzt? Ein Ergebnis der Arbeitsmarktuntersuchung ergab, dass Kulturmanager in kulturellen Ballungsräumen, sog. *Hotspots* eingesetzt werden. Beispiel für Hotspots sind Orte mit besonderer Kulturszene wie UNESCO-Weltkulturerben in Berlin und Potsdam oder die europäische Kulturhauptstadt Essen. Zur Verdeutlichung wurde ein geographischer Stellenindex erstellt.¹³⁸

Abbildung 17 Geographischer Stellenindex Kulturmanagement, Hotspots der aus-schreibenden Organisationen nach Post-leitzahlgebieten; Quelle: Erhebung Burschow, Winter; „nur diejenigen Stellen, die Angaben zu Postleitzahl machen“ n=754; Lesebeispiel: „13 Prozent der Stellen, die Angaben zur Postleitzahl machen, sind für den Postleitzahlbereich Berlins aus-geschrieben“



¹³⁷ Burschow/Winter (wie Anm. 2).

¹³⁸ Ebenda.

In der folgenden Darstellung sind einige Kernkompetenzen eines Kulturunternehmers abgebildet. Diese vereinfachte Darstellung lässt zu, dass es auf die meisten Kulturmanagementausprägungen passt. Anschließend werden die Begriffe der linken Darstellungsseite ggf. durch Statistiken erläuternd ergänzt.

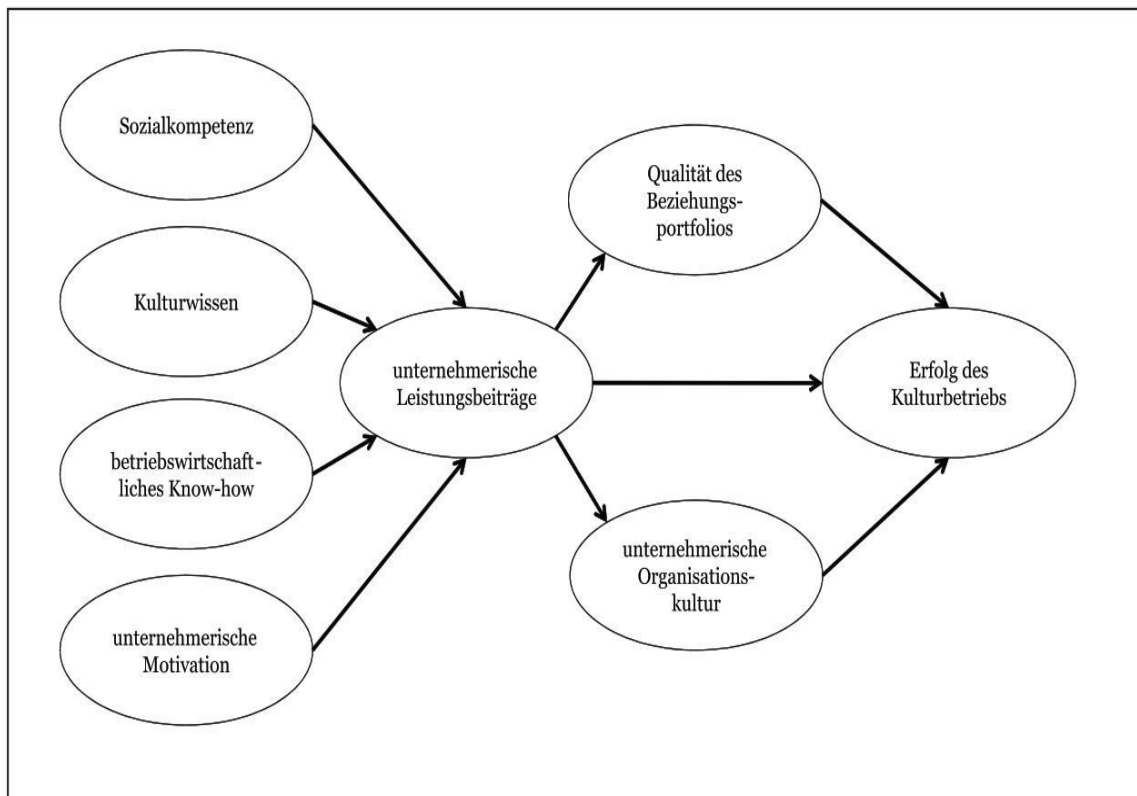


Abbildung 18: Modell Kulturunternehmertum.¹³⁹

Sozialkompetenzen

Unter diesem Sammelbegriff verstecken sich eine ganze Reihe von Soft Skills, die nach Untersuchung von Buschow und Winter durch die Stellenausschreibungen erwartet werden. So kann man in der Statistik sehen, dass eine hohe Erwartung an den potentiellen Kulturmanager gestellt wird. Er sollte extrem kommunikativ und teamfähig sein, eine hohe Motivation mitbringen und und und...

¹³⁹ Lücke (wie Anm. 19), S. 173..Bildquelle:Konrad 2010



Abbildung 19: Wichtigste persönlichkeitsbezogene Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager; n=920; es wurden nur Qualifikationen aufgenommen, die in min. 10 Prozent der Stellenanzeigen genannt wurden.¹⁴⁰

Kulturwissen- Muss ein Manager Künstler sein?

In jedem Betrieb verbessert sich die Managementleistung durch hohe Fachkompetenz, so ist es auch im Kulturbetrieb. Dafür muss man nicht immer Musik studiert haben, aber sich auf die Schnelle einzulesen klappt sehr wahrscheinlich auch nicht. Interesse ist grundlegend, aber das fundierte Wissen über Abläufe in Orchestern und Konzerthäusern, die Notwendigkeiten für die musikalischen Akteure, aber auch Kenntnisse der Musikwissenschaften, Musikgeschichte etc. sind nötig, um einen Kulturbetrieb wirklich zu verstehen. Und nur wenn man ihn als Ganzes begreift, kann man als Manager die richtigen Entscheidungen treffen, Strategien entwickeln und Maßnahmen ergreifen. Es gehört zum Kulturmanagement dazu, die Vielfalt und das Potenzial von (u.U. bisher unbeachteten) Kunstformen zu wahrzunehmen.¹⁴¹ Aber es ist kaum festzustellen, „[...]welche legitimen Funktionen das Kulturmanagement im Kultursektor innehat, ob es sich nicht Aufgaben anmaßt, die Künstler/-innen, Kulturproduzent/-innen oder Kurator/-innen zustehen – oder ob diese Trennungen zwischen Berufsgruppen nicht letztendlich obsolet sind.“¹⁴² Je nach Aufstellung des Kulturbetriebes obliegt die künstlerische Leitung dem Dirigenten, dem

¹⁴⁰ Burschow/Winter (wie Anm. 2).

¹⁴¹ Jens Badura/Monika Morke: Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement. Anmerkungen zu einem Paradigmenwechsel, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 53–68, hier S. 66.

¹⁴² Ebenda, S. 63.

Intendanten oder einer anderen Instanz. Dem Kulturmanager kann es nur Vorteile bringen, ein möglichst hohes Verständnis für künstlerische Belange zu haben. Im nächsten Kapitel folgt eine kurze Erläuterung zur Intendanz, bei der hingegen ein sehr fundiertes künstlerisches Wissen von Nöten ist.

Fachkompetenzen: Betriebliches Know-How und noch viel mehr

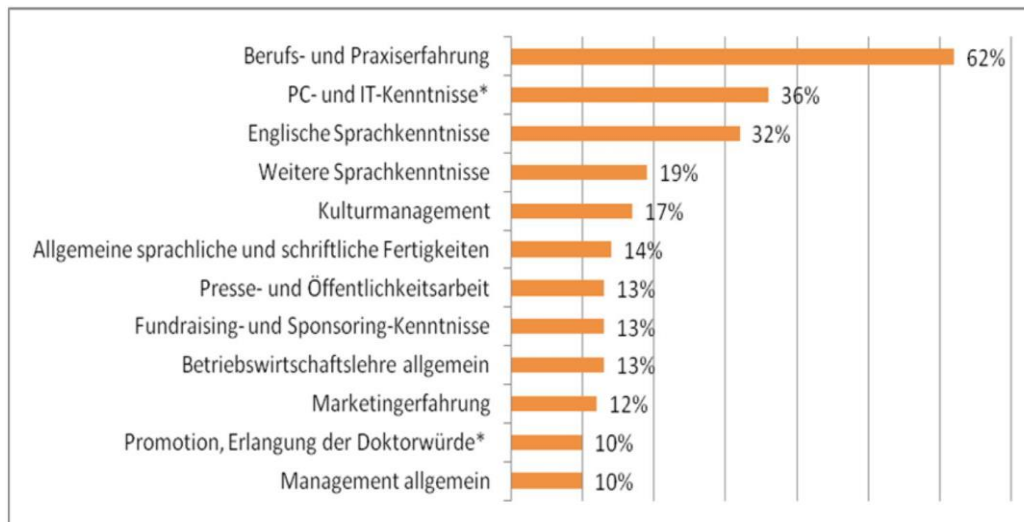


Abbildung 20: Wichtigste formal-fachliche Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager; n=920; es wurden nur Qualifikationen aufgenommen, die in min. 10 Prozent der Stellenanzeigen genannt wurden¹⁴³

Die Ergebnisse der Datenerhebung zeigen wiederum ein ausdifferenziertes Bild, welche Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager gestellt werden. Die Arbeitgeber suchen nach Anwärtern, die sich durch ihr Handeln qualifizieren, am besten durch Berufs- und Praxiserfahrung (62 %). Auf Position zwei ist der Umgang mit dem PC am wichtigsten, dann die Sprachkompetenzen.

Unternehmerische Motivation

Wie zu Beginn der Einleitung erwähnt, ist der Hauptzweck der Arbeit des Kulturmanagers, Kultur zu ermöglichen. Für den Kulturmanager gilt es daher, die unternehmerischen Belange wie Fi-

¹⁴³ Burschow/Winter (wie Anm. 2).

nanzmanagement, Ressourcenplanung etc. so anzugehen, dass die Motivation, die Kulturlandschaft mitzugestalten ermöglicht wird. Bei öffentlich geförderten Kulturbetrieben, die als Non Profit Organisationen laufen, ist es nicht der klassische Betriebszweck der Gewinnmaximierung, den man unter unternehmerischer Motivation versteht.

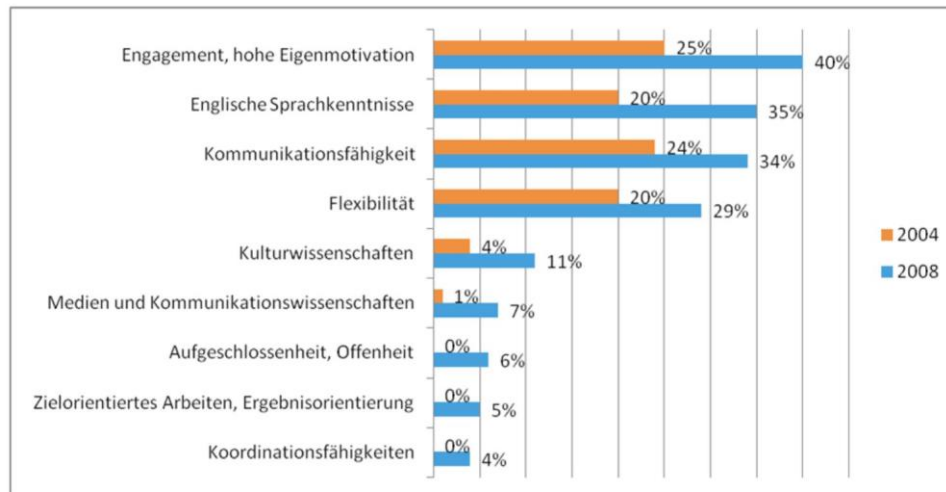


Abbildung 21: Signifikant wichtigere persönlichkeitsbezogene und formal-fachliche Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager im Zeitverlauf 2004 bis 2008; Auf einem Signifikanzniveau von $p < 0.05$ wichtigere Qualifikationsanforderungen; 2004: $n=76$, 2008: $n=154$.¹⁴⁴

An dieser Abbildung sieht man, dass die Anforderungen generell zugenommen haben. Die Kompetenz in Kommunikationswissenschaften und Medien ist sechs mal relevanter geworden, die Nachfrage der bloßen Kommunikationsfähigkeit ist um 10% gestiegen. Zudem muss der Kulturmanager von 2008 flexibler und motivierter auftreten als noch vier Jahre zuvor. Die Anforderungen wurden insgesamt angezogen, was auf veränderten Aufgabenniveaus beruht. Diese wiederum werden durch die neuen Möglichkeiten bedingt, die vor allem in der Kommunikationsbranche entstanden sind.

¹⁴⁴ Ebenda.

9 Kulturmanagement in weiteren Erscheinungsformen

Die Arbeit von Kulturmanagern wird in der Praxis von vielen verschiedenen Institutionen beansprucht, wie man in der Darstellung des geographischen Stellenindex (Kapitel 3) sehen konnte. Je nach Einsatzgebiet tritt der Kulturmanager als Unternehmer mit anderen Schwerpunkten auf. Es seien nun ein paar Beispiele gegeben.

Cultural Entrepreneur

Beim Cultural Entrepreneurship sind der übersetzten Entsprechung des Kulturunternehmertums einige zeitgenössische Zielsetzungen beigefügt. So geht es nicht nur um die Unternehmensgründung und Führung eines Betriebes im Kultursektor, sondern es geht explizit um das Entwickeln alternativer Finanzierungskonzepte und die Weiterentwicklung des Marketings. Der Cultural Entrepreneur arbeitet durch diese Instrumente auf steigende Rendite hin, da er sich von der Anhängigkeit der öffentlichen Kulturförderung lösen will.¹⁴⁵ Der Begriff ist international gebräuchlich, was bei den sehr verschiedenen Kulturwelten global nicht immer so ist.

Künstleragenturen und Konzertdirektionen

In Künstleragenturen und Konzertdirektionen (oder auch Konzertagenturen) arbeiten Kulturmanager für spezifische Solokünstler oder Künstlergruppen und weitere Kreative. Die Kernaufgaben sind die Künstlervermittlung und das Eventmanagement. Auch hier ist die Veränderung der Kulturbranche angekommen und bewegt Künstleragenturen dazu, ihre die Angebote auszuweiten. Für eine angepasste Künstlerbetreuung sind die Bereiche Marketing, PR (Public Relations), Web und Social Media stärker in den Fokus gerückt.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Wikipedia: Cultural Entrepreneurship, https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Spezial:Buch&bookcmd=download&collection_id=03914d04a6054bc6aaf7ea7cb47df3f4b71e75b4&writer=rdf2latex&return_to=Cultural+Entrepreneurship, aufgerufen am 27.01.2016.

¹⁴⁶ Glashoff (wie Anm. 29), S. 9.

Intendant

Dem Intendanten eines Hauses obliegt die administrative Leitung, oft auch die künstlerische. Die Bezeichnung des Intendanten gibt es sowohl bei Konzerthäusern und Theatern als auch bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Wer als Kulturmanager eine Intendanz anstrebt, muss jedoch über ein extrem professionelles Wissen über die jeweilige Kunst *und* den betriebswirtschaftlichen Bereich verfügen. Intendanten benötigen daher sehr lange Jahre Praxiserfahrung, bevor sie sich für diese Arbeit qualifizieren.

Selfmanager

Jemand, der sich selbst am Markt positioniert und organisiert, betreibt Selfmanagement. Geschieht dies in der Kultur- und Kreativbranche, ist derjenige ebenfalls im Feld des Kulturmanagements unterwegs und kann sich auch Kulturmanager nennen.

Durch den Stellenmangel, die internationale Konkurrenz und die hohe Zahl deutscher Musikstudenten gibt es keine Orchesterstellengarantie für alle professionellen Musiker. Je nach persönlicher wirtschaftlicher Situation und vor allem ohne großes Standing zu Beginn einer Laufbahn ist es nicht sehr wahrscheinlich, sich durch eine Künstleragentur vertreten lassen zu können.¹⁴⁷ Die Konsequenz ist, dass die Musiker sich selbst managen lernen müssen. Studien belegen, dass es eine Notwendigkeit gibt, mehr Managementausbildung ins künstlerische Studium zu integrieren.¹⁴⁸

Musikschularbeit

Der Bedarf an Kulturmanagement im Laienbereich ist groß, doch fehlen häufig die Mittel, um es von Extern zu beziehen. Somit böte sich die Chance, Kulturmanagement in einer festen bereits bestehenden Stelle zu integrieren. Häufig ist die Auslastung der Stelle eines Musikschulleiters oder Direktors bereits sehr hoch, sodass diese nicht unbedingt dazu geeignet ist. Aber das ist im Einzelfall zu prüfen. Generell ist es die beste Strategie für Audience Development, sich möglichst früh mit Musikvermittlung zu beschäftigen, z. B. durch musikalische Früherziehung, Instrumentalunterricht, Fahrten und Orchesterarbeit. Dies betrifft lange nicht nur Kinder. *Noch*

¹⁴⁷ Lücke (wie Anm. 19), S. 166..

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 180.

(Stichwort Alltagsbelastung und Hobbies Kapitel 2.4) haben Kinder und Jugendliche mehr Zeit als Erwachsene, um ihren Hobbies nachzugehen und mehr Interesse daran, neues zu entdecken und daran zu arbeiten. Doch gibt es natürlich auch Erwachsene, die sich in ihrer Freizeit gerne der Musik widmen, sodass es an Musikschulen wünschenswert ist, entsprechende Angebote zu entwickeln. Meiner Ansicht nach ist Musikschularbeit die verantwortungsvollste Aufgabe im Kulturmanagement, weil nur hier der künstlerische Nachwuchs und das künftige Publikum entstehen. Kultur machen ist essenziell und so entsteht die Leidenschaft, die Menschen ihr Leben lang an Musik bindet. Zu einem späteren Zeitpunkt induzierte Maßnahmen des Audience Development sind wichtig, doch längst nicht so stark und langfristig wie die Grundsteinlegung durch Musikschularbeit.

Ob es eine tatsächliche Steigerung des Bedarfs an Kulturmanagern gibt, ist schwer nachzuhalten. Was allerdings deutlich wird, ist die klarere Einordnung von organisatorischen Tätigkeiten im Kultursektor und deren Bezeichnung als Kulturmanagement. Durch die vermehrte Identifikation der Aufgaben als Managementtätigkeit können in Bezug auf diese Disziplin auch Verbesserungen vorgenommen werden. Es entsteht ein Diskurs zwischen klassischen Managementbereichen und dem Kulturmanagement, was die Qualität insofern verbessert, als dass bewährtes Handwerkszeug mitgenutzt wird oder neues erfunden wird, welches besser zum Kulturbereich passt.

10 Zusammenfassung, Tendenzen und Handlungsempfehlung

Um zusammenfassend über die Ergebnisse dieser Arbeit zu diskutieren, wird ein letztes Beispiel eines konkreten Orchesters erläutert, dessen Management aus der Not der sich verändernden Umstände eine Tugend gemacht hat.

Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen hat die Organisationsform einer gGmbH, einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Dadurch ist jeder Musiker auch Gesellschafter des Unternehmens. Diese besondere Struktur ermöglicht eine neue Handlungsfreiheit, jedoch wird auch ein hohes Maß an Eigenverantwortung verlangt, da die Musiker nicht nur für den musikalischen, sondern generell auch für den wirtschaftlichen Erfolg des Orchesters haften.¹⁴⁹ Jährlich hat die DKB 6,5 Mio. € Aufwendungen für Projekte und Programm. Etwa 72 % seines Finanzhaushaltes hat das Orchester durch Sponsoring (30 %) und Honorare (42 %, davon 35 % im Ausland bei Konzertreisen) selbst erwirtschaftet, nur 28 % sind öffentliche Mittel.¹⁵⁰ Mit dieser Quote nehmen sie eine Vorreiterrolle in Deutschland ein. 2008 erhielt das Orchester als erstes Orchester überhaupt den Deutschen Gründerpreis für seine unternehmerische Leistung.

Der Managing Director der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen Albert Schmitt veröffentlichte in Zusammenarbeit mit dem Univ.-Prof. Dr. Christian Schulz¹⁵¹ ein Buch über Hochleistungsteams, denn Unternehmen können an der Funktionsweise eines Profiorchesters etwas über Hierarchien, Eigendynamik und Hochleistung lernen. Es wird darin ein Model anhand ebendieses Spitzenorchesters beschrieben.¹⁵² „Aus dieser Idee entwickelten Scholz und Schmitt ein Trainingsprogramm für Führungskräfte. Anderthalb Tage sitzen die Manager während der Proben zwischen den Musikern. Sie dürfen das Orchester dirigieren und ein Trommelstück einüben. Der Preis: 40.000 Euro für 10 bis 15 Teilnehmer. Die Commerzbank und andere deutsche

¹⁴⁹ Vgl. Deutsche Kammerphilharmonie Bremen: 2016. Die Abonnements und alle Bremer Konzerte.S.59

¹⁵⁰ Vgl. ebenda.

¹⁵¹ BWL, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken

¹⁵² Scholz, Christian; Schmitt, Albert: Höchstleistung braucht Dissonanz. Was Teams 5-Sekunden-Modell der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen lernen können. Weinheim 2011.

Konzerne haben ihre Leute schon nach Bremen geschickt.“¹⁵³ Es ist ein beeindruckendes Beispiel dafür, was Querdenken hervorbringen kann.

Die Kombination der Wirkungsbereiche der DKB grenzt das Orchester von anderen ab. Die Pionierarbeit der Verbindung von Orchester und BWL, das starke Engagement des Orchesters für musikalische Bildung in sozial schwachen Stadtteilen in Bremen¹⁵⁴ und die musikalische Perfektion zeichnen sie besonders aus. Die Durchführung der Musik vermittelnden Maßnahmen schlug so große Wellen, dass Schmitt im Oktober 2015 das Bundesverdienstkreuz verliehen bekam.¹⁵⁵ Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen hat es geschafft, eine starke Marke zu werden. Dies hat dem Orchester im Hinblick auf die anspruchsvolle Konkurrenzsituation in der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft ein vorteilhaftes Standing verschafft.

Ja, es herrscht ein wesentlicher Wandel in der Kulturbranche vor, der sich auf alle anderen Prozesse auswirkt. Bekanntlich belebt Konkurrenz den Wettbewerb, und ebendies ist auch im in der Kultur- und Kreativwirtschaft passiert. Durch die technischen Entwicklungen sind neue, direkte Konkurrenten am Markt erschienen, die die Freizeitnutzung beeinflussen. Aber auch Effekte, die als Folge der technischen Entwicklung eingetreten sind, haben den Wandel bewirkt. Der Einsatz von Kommunikation und Medien wurde auf eine neue Ebene gehoben. Es gibt neue Kanäle und neue Standards. Beides zusammen- also neue direkte Konkurrenz und neue Kommunikationswege- bedingen Anpassungen im Kulturmarketing.

Im Kapitel 2 wird die Mehrdeutigkeit des Kulturbegriffs thematisiert. Den Erkenntnissen dieser Arbeit nach entwickelt sich der normative Kulturbegriff weiter hin zu einer moderneren Interpretation. Er wird offener. Es wird mehr reflektiert, was man für diejenigen anbieten kann, die bisher nicht zu den Kulturliehabern zählen. Somit ist auch der „...Managementbegriff aus seiner Codierung durch die Denkgrammatik der BWL zu lösen und die ihm inhärente Normativität

¹⁵³ Schröder, Catalina: "Geil, das ist ja Beethoven!" 2015, <http://pdf.zeit.de/2015/01/kammerphilharmonie-bremen-orchester-rettung.pdf>, aufgerufen am 11.12.2015.

¹⁵⁴ Das Orchester führt jährlich Projekte des im Rahmen des *Zukunftslabors* mit der aktiven Teilnahme von Schülern durch und führt die sog. *Stadtteil-Opern* erfolgreich auf, siehe auch Deutsche Kammerphilharmonie Bremen: Zukunftslabor und Stadtteil-Oper, <http://www.kammerphilharmonie.com/de/zukunftslabor>, aufgerufen am 11.12.2015.

¹⁵⁵ Radiobremen, <http://www.radiobremen.de/nachrichten/gesellschaft/bundesverdienstkreuz-albert-schmitt100.html>, aufgerufen am 11.12.2015.

nicht mehr auf Effizienzkriterien, sondern auf Relevanzkriterien umzustellen.“¹⁵⁶ Ergänzend kann man diesen Gedanken auch dahingehend weiterführen, dass die Relevanz mitunter im Audience Development steckt, da angesichts des demographischen Wandels und der weniger angenommenen Hochkultur neue Kontaktebenen für zukünftiges Publikum geschaffen werden.

All die Aufgabenbereiche, die in den Kapiteln zwei bis sieben angeführt werden, sind in Realität natürlich umfangreicher, als sie hier resümiert werden. Dabei handelt es sich hier lediglich eine Auswahl von Aufgabenbereichen, welche weitere Teilbereiche außen vor lässt. Nun kann man sich fragen, wer das denn nun alles beherrschen können soll? Am besten noch Berufseinsteiger-woher sollen die ganzen Expertisen kommen? Die Antwort darauf lautet, dass die Kommunikation die wichtigste Aufgabe des Kulturmanagers ist, denn so ist er befähigt, die verschiedenen Wissensbereiche unter den Mitarbeitern zu vernetzen, um ergänzende Fachmeinungen einzuholen.¹⁵⁷ „... [D]er große Relevanzzuwachs einer Hochschulqualifikation im Bereich Medien und Kommunikation [verdeutlicht] erneut, dass diese eine immer zentralere Grundlage des modernen Kulturmanagements werden.“¹⁵⁸ Gefordert sind hohe Kommunikationsfähigkeiten und zudem Medienexpertise. Der Kulturmanager ist in Zukunft gleichzeitig Kulturkommunikator und Medienmanager.¹⁵⁹

Im Hinblick auf das aktuelle Geschehen in der deutschen Gesellschaft ist die Ureigenschaft von Musik wichtiger denn je. Ich persönlich sehe eine enorme Chance darin, dass kultureller Austausch dazu beiträgt, dass Geflüchtete und schon länger in Deutschland Lebende in Interaktion treten. Musik ist eine Kommunikation, die nicht vieler Worte bedarf - und wenn, dann kann man sie ja gegenseitig voneinander lernen. Wenn die Aufgabe von kultureller Teilhabe wirklich ernst genommen wird, liegt es auch in der Verantwortung des Kulturmanagements, Plattformen aktiv anzubieten und sich etwas neues, der Situation angepasstes einfallen zu lassen. Es gibt viele Punkte, an denen geflüchtete Laienmusiker aber auch ausgebildete Musiker aus anderen Ländern und Deutschland interagieren können. Mit dieser neuen Herausforderung sind besonders

¹⁵⁶ Badura/Morke (wie Anm. 13), S. 62..

¹⁵⁷ Vgl. Schmidt, Thomas: Der kreative Produzent. Überlegungen zu einer Schnittstellenfunktion zwischen Kunst und Management in Kulturunternehmen am Beispiel des deutschen Theaters, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 117–142, hier S. 140.

¹⁵⁸ Burschow/Winter (wie Anm. 2).

¹⁵⁹ Ebenda.

in der Kultur vielen Chancen zu finden, um einen gesellschaftlichen Gewinn zu erzielen. Unterstützung kann aus Töpfen der Sozial- und Integrationspolitik bezogen werden. Gemeinsame Projekte mit bestehenden Orchestern in Musikvereinen, Workshops und Konzerte haben das Potential, Menschen in den Gemeinden zu verbinden und die Integration von Einwanderern weiter zu unterstützen. Ich kann von mir selber sprechen, dass Konzerte besonders spannend sind, in denen Kulturen aufeinander treffen. Man lernt neue Instrumente, und ganz andere Stile kennen, die einem bis dahin unbekannt waren und lernt sie schätzen. Vielleicht ist das die Richtung, die den Change Management Prozess auch für die Gesellschaft sichtbar macht. Die gut gemeinten, aber zaghaften Versuche des Audience Development würden sicherlich in den Schatten gestellt, wenn von Kulturbetrieben offensives Engagement für interkulturelle Projekte an den Tag gelegt würde. Ließe man dies medial begleiten, ginge es nicht um kommerzielle Interessen, sondern um die Kommunikation nach außen.

Ein Satz, der sich fast in jedem Kapitel dieser Arbeit lesen lässt, ist „dieses und jenes kommt auf die Rahmenbedingungen an, je nach dem...“. Dies ist kein Ausdruck des Unwissens, sondern die Konsequenz einer Dynamik des Kultursektors. Es wird umso deutlicher, dass der Kulturstaat Deutschland nicht statisch ist. Das Ausleben von Kultur ist von der Gesellschaft abhängig, die sich im Bereich der Kulturnutzung stetig verändert. Darauf aufbauend ist auch das Kulturmanagement ebenso dynamisch.

Kritisch anzumerken ist, dass die entsprechende Forschung zu Themen des Kulturmanagements noch weitgehend in den Kinderschuhen steckt oder die Datenlage wie beispielsweise im Kulturfinanzbericht 2014 teils auf geschätzten Werten basiert. Dieses Problem könnte sich jedoch in Zukunft lösen, wenn sich in der Hochschullandschaft etwas veränderte. Der Bedarf an mehr Vermittlung von Managementwissen an Musikstudenten und auch der Bedarf an speziellen Studiengängen die Kultur, Medien, Kommunikation und Management verbinden, ist gegeben. So könnten in den nächsten Jahren auch weiterführende, aktuellere Forschungen angegangen werden. Durch mehr Forschungserkenntnisse würde eine Wissensbasis geschaffen, die das operative Management in der Strategieentwicklung stützte.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Öffentliche Ausgaben für Kultur 2011 nach Körperschaftsgruppen und Ausgabenkategorien in %

S.19, Kulturfinanzbericht 2014. Wiesbaden. Online verfügbar unter http://www.miz.org/dokumente/2015_Kulturfinanzbericht.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Abbildung 2 Öffentlich finanzierte Orchester- Strukturelle Entwicklung seit 1990

S.5, Mertens, Gerald: Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre 2014, http://miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/mertens.pdf, aufgerufen am 28.10.2015.

Abbildung 3 Finanzierungsquellen

Causales; Statista: Wie groß ist aktuell der Anteil einzelner Finanzierungsquellen an den Gesamteinnahmen Ihrer Kultureinrichtung? (2007 bis 2013). Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171390/umfrage/anteil-der-einnahmequellen-von-kultureinrichtungen/>, zuletzt geprüft am 15.12.2015.

Abbildung 4 Branchenzugehörigkeit der Sponsoringpartner von Kultureinrichtungen in den deutschsprachigen Ländern im Jahr 2013

Causales; Statista: Branchenzugehörigkeit der Sponsoringpartner von Kultureinrichtungen in den deutschsprachigen Ländern im Jahr 2013. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171387/umfrage/branchenzugehoerigkeit-der-sponsoringpartner/>, zuletzt geprüft am 15.12.2015.

Abbildung 5 Kultursponsoringumfrage in Deutschland, Österreich, Luxemburg, Schweiz in 2013

Causales; Statista (Hg.) (2013): Was unterstützen Sponsoringpartner in Kultureinrichtungen? Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/302146/umfrage/was-durch-sponsoring-bei-kultureinrichtungen-unterstuetzt-wird/>, zuletzt geprüft am 14.12.2015.

Abbildung 6 „Artenvielfalt“ von KUKs

S.146, Baumgarth, Carsten; Kaluza, Marina; Lohrisch, Nicole: Arts Push Business. Welchen Nutzen haben Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) für Unternehmen tatsächlich? In: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 143–164.

Online verfügbar unter <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/09/8.pdf>, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Abbildung 7 Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien: Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2013. Kurzfassung. Online verfügbar unter <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2013,property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 30.10.2015.

Abbildung 8 Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Besuchs von kulturellen Veranstaltungen und Museen in der Freizeit von 2010 bis 2015 (Personen in Millionen).

IFAK; Ipsos; GfK Media and Communication Research (Hg.) (2015): Umfrage Besuch von kulturellen Veranstaltungen. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171906/umfrage/haeufigkeit-theater-konzerte-kulturveranstaltungen-besuchen-in-der-freizeit/>, zuletzt geprüft am 14.12.2015.

Abbildung 9 Allgemeine Entwicklung der Marketingperspektive:

S.299, Kaul, Helge: Neue Beteiligungsformen im Kulturmarketing. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2012, S. 295–308. Online verfügbar unter http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/01/13_NeueBeteiligungsformenImKulturmarketing.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Abbildung 10 Netzwerkkommunikation

Abbildung 11 Chancen und Risiken der Social Media

Abbildung 15 Kommunikationsstrategie

Mahnke, Martina: Web 2.0 & Social Media für Kultureinrichtungen 2012.

Abbildung 12 Aktivitätsnachweis der untersuchten Museen und Orchester im Social Web

Abbildung 13 Übersicht über die Plattformen, bei denen Orchester und Museen Profile angelegt haben und deren Prozentuale Anteile

Abbildung 14 Facebook-Aktivitäten der Berliner Philharmoniker vom 10. Bis 16. Mai 2010:

Schmid, Ulrike (2010): Das Social-Media-Engagement deutscher Museen & Orchester. Eine Studie der Kommunikationsberatung u.s.k. Online verfügbar unter <http://kulturzweinull.eu/wp-content/uploads/2010/10/das-social-media-engagement-deutscher-museen-und-orchester-20102.pdf>, zuletzt geprüft am 17.01.2016.

Abbildung 16 Kategorisierung der musikpolitischen Themen

Deutscher Musikrat: Musikpolitik in der Verantwortung. Grundsatzprogramm des Deutschen Musikrates. Online verfügbar unter https://www.musikrat.de/fileadmin/files/musikrat/Musikpolitik/DMR_Grundsatzpapier_Musikpolitik_final.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

- Abbildung 17 Geographischer Stellenindex Kulturmanagement, Hotspots der ausschreibenden Organisationen nach Postleitzahlgebieten
- Abbildung 19 Wichtigste persönlichkeitsbezogene Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager
- Abbildung 20 Wichtigste formal-fachliche Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager
- Abbildung 21 Signifikant wichtigere persönlichkeitsbezogene und formal-fachliche Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager im Zeitverlauf 2004 bis 2008;

Burschow, Christopher; Winter, Carsten (2010): Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager. Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland. Online verfügbar unter http://www.researchgate.net/profile/Christopher_Buschow/publication/259459588_Der_Arbeitsmarkt_fr_Kulturmanager._Entwicklung_der_Qualifikationsanforderungen_im_Berufsfeld_Kulturmanagement_in_Deutschland_The_job_market_for_cultural_managers._The_development_of_qualification_requirements_in_the_professional_field_cultural_management_in_Germany/links/00b7d52bc5997b82e3000000.pdf, zuletzt geprüft am 24.11.2015.

Abbildung 18 Modell Kulturunternehmertun:

Lücke, Martin: Manager oder Künstler. Untersuchung der Vermittlung von kulturwissenschaftlichen Kompetenzen in künstlerischen Instrumentalstudiengängen an deutschen Musikhochschulen. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 165–187. Online verfügbar unter <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/09/9.pdf>, zuletzt geprüft am 03.11.2015. Bildquelle: Konrad 2010

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen und Fachbegriffe

Audience Development	Strategische Entwicklung neuen Publikums
CMR	Customer-Management- Relationship
Digital Native	Jemand, der mit viel Kontakt zur digitalen Welt aufgewachsen ist
DKB	Deutsche Kammerphilharmonie Bremen
DMR	Deutscher Musikrat
PR	Personal Relations

Literatur- und Quellenverzeichnis

Badura, Jens; Morke, Monika: Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement. Anmerkungen zu einem Paradigmenwechsel. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 53–68. Online verfügbar unter http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2013/12/05_VonDerKulturpolitikZumKulturmanagement.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Bäßler, Kristin: An die Mitglieder des Deutschen Musikkrates DMR Kompakt.

Baumgarth, Carsten; Kaluza, Marina; Lohrisch, Nicole: Arts Push Business. Welchen Nutzen haben Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) für Unternehmen tatsächlich? In: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 143–164. Online verfügbar unter <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/09/8.pdf>, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Berliner Philharmoniker: Digital Concert Hall. Online verfügbar unter <https://www.digitalconcerthall.com/en/home>, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

Berliner Philharmoniker: Education Programm. Online verfügbar unter <http://www.berliner-philharmoniker.de/education/>, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

Berliner Philharmoniker: Education-Programm. Online verfügbar unter <http://www.berliner-philharmoniker.de/education/10-fragen/>, zuletzt geprüft am 26.01.2016.

Berliner Philharmoniker (Hg.): Mäzen der Berliner Philharmoniker. Online verfügbar unter <http://www.berliner-philharmoniker.de/freunde/mitglied-werden/anmeldung-als-maezene/>, zuletzt geprüft am 07.12.2015.

Berliner Philharmoniker (2016): Facebook Auftritt. 793.081 Gefällt mir. Online verfügbar unter <https://www.facebook.com/BerlinPhil>, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien: Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2013. Kurzfassung. Online verfügbar unter <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2013,property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 30.10.2015.

Bundesverband Deutscher Stiftungen: Gemeinnützige Stiftungen. Online verfügbar unter <http://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungslexikon-a-l.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Sponsoring. Online verfügbar unter <http://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungslexikon-m-z.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Bundesvereinigung deutscher Orchesterverbände; Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien; Hochschule für Musik und Theater München: Fundraising in Musikvereinigungen. Online verfügbar unter http://www.orchesterverbaende.de/download/doks/BDO-Schriftenreihe-Nr.7_Fundraising_in_Musikvereinigungen.pdf, zuletzt geprüft am 08.12.2015.

Burschow, Christopher; Winter, Carsten (2010): Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager. Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland. Online verfügbar unter http://www.researchgate.net/profile/Christopher_Buschow/publication/259459588_Der_Arbeitsmarkt_fr_Kulturmanager._Entwicklung_der_Qualifikationsanforderungen_im_Berufsfeld_Kulturmanagement_in_Deutschland_The_job_market_for_cultural_managers._The_development_of_qualification_requirements_in_the_professional_field_cultural_management_in_Germany/links/00b7d52bc5997b82e3000000.pdf, zuletzt geprüft am 24.11.2015.

Deutsche Kammerphilharmonie Bremen: 2016. Die Abonnements und alle Bremer Konzerte.

Deutsche Kammerphilharmonie Bremen: Zukunftslabor und Stadteil-Oper. Online verfügbar unter <http://www.kammerphilharmonie.com/de/zukunftslabor>, zuletzt geprüft am 11.12.2015.

Deutsche Kammerphilharmonie Bremen Bundesverdienstkreuz: Radiobremen. Online verfügbar unter <http://www.radiobremen.de/nachrichten/gesellschaft/bundesverdienstkreuz-albert-schmitt100.html>, zuletzt geprüft am 11.12.2015.

Deutscher Musikrat; Österreichischer Musikrat, Schweizer Musikrat, Bayerischer Musikrat (2015): Handelshemmnis öffentliche Kulturförderung? Musikleben durch TiSA in Gefahr. Online verfügbar unter http://www.miz.org/dokumente/2015_Resolution_Musikraete_Positionspapier_TiSA.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Deutscher Musikrat: GemEinsame Spitze! 9. Deutscher Orchesterwettbewerb in Ulm. Online verfügbar unter https://www.musikrat.de/globals-musikrat/aktuelles/detailseite/tx_news/gemeinsame-spitze-9-deutscher-orchesterwettbewerb-in-ulm/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=d4bb84721448d34cba468fa60ee611ec, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Deutscher Musikrat: Musikpolitik. Online verfügbar unter <https://www.musikrat.de/musikpolitik/>, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Deutscher Musikrat: Musikpolitik in der Verantwortung. Grundsatzprogramm des Deutschen Musikrates. Online verfügbar unter https://www.musikrat.de/fileadmin/files/musikrat/Musikpolitik/DMR_Grundsatzpapier_Musikpolitik_final.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Deutscher Musikrat (Hg.): Die internationalen Abkommen TTIP/CETA und TiSA. Online verfügbar unter <http://www.musikrat.de/musikpolitik/kulturelle-vielfalt/ttipcetatisa.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Giesecke: Resolution des Deutschen Bühnenvereins bei der Jahreshauptversammlung im Kiel 2013. Online verfügbar unter http://www.miz.org/dokumente/2013_Resolution_Buehnenverein_%20Arbeitsbedingungen_darstellender_Kuenstler_verbessern.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Glashoff, Burkhard (2014): Konzertdirektionen und Künstleragenturen. Online verfügbar unter http://miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/07_Musikwirtschaft/ghashoff.pdf, zuletzt geprüft am 13.01.2016.

Grimm, Rüdiger (2013): Grundlagen des Marketings. Betriebswirtschaftslehre. HS Magdeburg-Stendal, 2013.

Heinrichs, Werner: Alternative Finanzierungsformen und Fördermöglichkeiten im Musikbereich. Online verfügbar unter http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/heinrichs.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Höhne, Steffen: Kulturbranding – Markenstrategien in der Hochkultur. Online verfügbar unter <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/kulturbranding-%e2%80%93-markenstrategien-in-der-hochkultur/>, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

Jacobshagen, Arnold (2013): Musiktheater. Deutsches Musikinformationszentrum. Online verfügbar unter http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/jacobshagen.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2015.

Jugend musiziert Hauptsponsor Sparkasse. Online verfügbar unter <https://www.lebeninspiriert.de/artikel/jugend-musiziert.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Kasper, Jetta (2012): Spenden oder Sponsoring - der feine Unterschied. Online verfügbar unter <http://www.deutsche-anwaltshotline.de/recht/news/300091-spenden-oder-sponsoring---der-feine-unterschied>, zuletzt geprüft am 07.12.2015.

Kaul, Helge: Neue Beteiligungsformen im Kulturmarketing. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2012, S. 295–308. Online verfügbar unter http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/01/13_NeueBeteiligungsformenImKulturmarketing.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Kaul, Helge (2010): Social Media Marketing in Kunst und Kultur. Empirische Studie von Helge Kaul, Zentrum für Kulturmanagement. Unter Mitarbeit von Armin Ledergerber, Birgitta Borghoff und Bruno Seger. Online verfügbar unter <http://www.zkm.zhaw.ch/studie-social-media>, zuletzt geprüft am 17.01.2016.

Kulturfinanzbericht 2014. Wiesbaden. Online verfügbar unter http://www.miz.org/dokumente/2015_Kulturfinanzbericht.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Kulturfördergesetz NRW: Gesetz zur Förderung und Entwicklung der Kultur, der Kunst und der kulturellen Bildung in Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter <https://www.mfkjks.nrw/gesetz-zur-foerderung-und-entwicklung-der-kultur-der-kunst-und-der-kulturellen-bildung-nordrhein>, zuletzt geprüft am 11.02.2016.

Mertens, Gerald (Hg.) (2014): Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre. Deutscher Musikrat, Deutsches Musikinformationszentrum. Online verfügbar unter http://miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/mertens.pdf, zuletzt geprüft am 28.10.2015.

Lobbypedia: Chronik der TTIP-Verhandlungen. Online verfügbar unter https://www.lobbypedia.de/wiki/Chronik_der_TTIP-Verhandlungen, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Lücke, Martin: Manager oder Künstler. Untersuchung der Vermittlung von kulturwissenschaftlichen Kompetenzen in künstlerischen Instrumentalstudiengängen an deutschen Musikhochschulen. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 165–187. Online verfügbar unter <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/09/9.pdf>, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Mahnke, Martina: Web 2.0 & Social Media für Kultureinrichtungen 2012.

Mandel, Birgit (2012): Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung (Jahrbuch Kulturmanagement 2012). Online verfügbar unter http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/01/02_AudienceDevelopmentAlsAufgabeVonKulturmanagementforschung.pdf, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

Musikförderung PSD Bank. Online verfügbar unter <http://www.psd-musikpreis.de/wettbewerb/>, zuletzt geprüft am 15.12.2015.

Neue Musikzeitung: Atempause in greifbarer Nähe: SWR-Hörfunk-Ausschuss empfiehlt Moratorium in Sachen Orchesterfusion. Online verfügbar unter <http://www.nmz.de/kiz/nachrichten/atempause-in-greifbarer-naehe-swr-hoerfunk-ausschuss-empfehl-moratorium-in-sachen->, zuletzt geprüft am 28.01.2016.

Neue Musikzeitung: Gewerkschaft: Keine „Klassik-Krise“, aber weiteres Orchester-Sterben. Online verfügbar unter <http://www.nmz.de/online/gewerkschaft-keine-klassik-krise-aber-weiteres-orchester-sterben>, zuletzt geprüft am 15.09.2015.

Nünning, Ansgar: Vielfalt der Kulturbegriffe. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all>, zuletzt geprüft am 28.01.2016.

Priddat, Birger P.: Kulturmanagement als Organisation agonaler Kompetition. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 81–93. Online verfügbar unter http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2013/12/07_KulturmanagementAlsOrganisationAgonalerKompetition.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Schmid, Ulrike (2010): Das Social-Media-Engagement deutscher Museen & Orchester. Eine Studie der Kommunikationsberatung u.s.k. Online verfügbar unter <http://kulturzweinull.eu/wp-content/uploads/2010/10/das-social-media-engagement-deutscher-museen-und-orchester-20102.pdf>, zuletzt geprüft am 17.01.2016.

Schmidt, Thomas: Der kreative Produzent. Überlegungen zu einer Schnittstellenfunktion zwischen Kunst und Management in Kulturunternehmen am Beispiel des deutschen Theaters. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2013, S. 117–142. Online verfügbar unter <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/09/7.pdf>, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Scholz, Christian; Schmitt, Albert (2011): Höchstleistung braucht Dissonanz. Was Teams 5-Sekunden-Modell der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen lernen können. Weinheim: WILEY-VCH.

Schröder, Catalina (2015): "Geil, das ist ja Beethoven!". Hg. v. Zeit online. Online verfügbar unter <http://pdf.zeit.de/2015/01/kammerphilharmonie-bremen-orchester-rettung.pdf>, zuletzt geprüft am 11.12.2015.

Söndermann, Michael (2010): Öffentliche und private Musikfinanzierung. Online verfügbar unter http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/soendermann.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Sparkasse: Kulturförderung. Online verfügbar unter <https://www.sparkasse.de/was-uns-anders-macht/kulturfoerderung.html>, zuletzt geprüft am 15.12.2015.

Sprengel, Rainer: Private Musikförderung. Online verfügbar unter http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/sprengel.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Statistisches Bundesamt: Konsumausgaben in Deutschland für Freizeitunterhaltung. Hg. v. Statistisches Bundesamt. 2015. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6248/umfrage/ausgaben-fuer-freizeit-unterhaltung-und-kultur-seit-1997/>, zuletzt geprüft am 14.12.2015.

Wagner, Bernd: Kulturpolitik-Ein Praxisfeld ohne Theorie? In: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 41–50. Online verfügbar unter http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2013/12/04_Kulturpolitik.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Wagner, Bernd (2007): Kulturpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Online verfügbar unter http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/wagner.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Wikipedia: Cultural Entrepreneurship. Online verfügbar unter https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Spezial:Buch&bookcmd=download&collection_id=03914d04a6054bc6aaf7ea7cb47df3f4b71e75b4&writer=rdf2latex&return_to=Cultural+Entrepreneurship, zuletzt geprüft am 27.01.2016.

Wikipedia (2015): Mäzen. Online verfügbar unter <https://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%A4zen>, zuletzt geprüft am 07.12.2015.

Willnauer, Franz (2012): Musikfestivals und Festspiele in Deutschland. Deutscher Musikrat, Deutsches Musikinformationszentrum. Online verfügbar unter http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/jacobshagen.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2015.

Wink, Rüdiger; Kirchner, Laura; Koch, Florian; Speda, Daniel: Studie zur Umwegrentabilität der kulturellen Eigenbetriebe der Stadt Leipzig. HTWK Leipzig. Online verfügbar unter http://www.miz.org/dokumente/2014_HTWK_Studie_Umwegrentabilitaet_Kurzfassung.pdf, zuletzt geprüft am 31.08.2015.

Zembylas, Tasos: Rechtspolitischer Sinn oder Unsinn von Kulturförderungsgesetzen. In: Jahrbuch Kulturmanagement 2011, S. 129–147. Online verfügbar unter http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2013/12/10_RechtspolitischerSinnOderUnsinnVonKulturforderungsgesetzen.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Sonstige Quellen, Online Videos

DM Abenteuer Kultur <https://www.youtube.com/watch?v=UCOE6IY5z6A>, aufgerufen am 11.12.2015.

Werbespot Vöslauer Getränk mit Anna Netrebko. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=s7g7zrS8WY>, zuletzt geprüft am 10.12.2015.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur, Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift